



O PAPEL POTENCIAL DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS.

O CASO DA FRANÇA

Pascal Gonçalves

**Dissertação para obtenção do grau de mestre
em gestão sob orientação do
professor Victor Duarte Corado Simões**

Constituição do júri:

Presidente:

Vogais:

**Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves
Doutor Miguel José Pereira Athayde Marques
Dr. Victor Duarte Corado Simões**

**Lisboa
Janeiro 1997**

Biblioteca
e. Inv. 44887
739-Q.

X-96-054908-X

RESERVADO

Universidade Técnica de Lisboa
Instituto Superior de Economia e de Gestão

HD2889-P67. G66 1997



O PAPEL POTENCIAL DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS.

O CASO DA FRANÇA

Pascal Gonçalves

**Dissertação para obtenção do grau de mestre
em gestão sob orientação do
professor Victor Duarte Corado Simões**

Constituição do júri:

Presidente:

Vogais:

**Doutor Vítor Fernando da Conceição Gonçalves
Doutor Miguel José Pereira Athayde Marques
Dr. Victor Duarte Corado Simões**

**Lisboa
Janeiro 1997**



Agradecimentos

Gostaria de agradecer a todos os que contribuíram para que este trabalho pudesse ser realizado. Fiquei surpreso pelo interesse que o tema suscitou e a boa vontade das pessoas contactadas em conversar sobre ele. Destaco a colaboração dos empresários portugueses de França que responderam ao questionário.

Algumas pessoas foram porém fundamentais na elaboração da tese:

O Professor Vitor Corado Simões que foi bem além das suas obrigações como orientador pelo seu empenho no projecto e o seu acompanhamento, apesar das distância física que nos separava. É extremamente estimulante trabalhar com ele, e espero que a experiência possa acontecer de novo.

O Dr. Jorge de Portugal Branco, sociólogo na Embaixada de Portugal em Paris, que me gratificou com o seu apoio e as suas valiosas considerações.

Enfim, o Dr. Hermano Sanches Ruivo, presidente da associação Cap Magellan, que demonstrou muita disponibilidade e amizade. A sua paixão por Portugal, o seu dinamismo e a sua criatividade, que já contagiaram tantas pessoas, me conquistaram.

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	9
PARTE I - NOVOS DESAFIOS PARA AS EMPRESAS NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO. O PAPEL POTENCIAL DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS NO ESTRANGEIRO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS	12
PARTE I - CAPÍTULO 1. GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E NECESSIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS	12
I.1.1. Da internacionalização à globalização da economia	12
I.1.1.1. Amplitude do movimento de internacionalização das trocas comerciais	12
I.1.1.2. A internacionalização da economia	13
I.1.2. O fenómeno de globalização da economia	15
I.1.2.1 - Características do fenómeno de globalização	15
I.1.2.2. Globalização e ordem económica	17
I.1.2.2.1. Globalização e fenómeno de tríade do comércio	17
I.1.2.2.2. Globalização e futura ordem económica mundial	18
I.1.2.3. Os países face à globalização	19
I.1.2.3.1. O novo papel dos Estados	19
I.1.2.3.2. Globalização: abordagens diferentes em função do grau de desenvolvimento dos países...	20
I.1.2.3.3. Porque é que alguns países são plataformas mais favoráveis para as empresas do que outros para a internacionalização ?	20
I.1.2.3.4. O ciclo de desenvolvimento do investimento de um país	23
I.1.2.4. As indústrias e a globalização: indústrias globais e indústrias multi-domésticas	24
I.1.2.5. As empresas e a globalização	25
I.1.2.5.1. Globalização, o triunfo das grandes multinacionais ?	25
I.1.2.5.2. Estratégias para as pequenas e médias empresas no contexto da globalização	26
I.1.2.5.3. Internacionalização das empresas: uma necessidade face ao novo contexto concorrencial	27
I.1.3. Por que razão e como é que as empresas se internacionalizam ?	28
I.1.3.1. Por que é que as empresas se internacionalizam: o paradigma da produção internacional	28
I.1.3.1.1. Vantagens específicas das principais empresas	28
I.1.3.1.2. Vantagens em "internalizar"	29
I.1.3.1.3. Vantagens da localização	29
I.1.3.1.4. Sob que condições e quando é que uma empresa se deve envolver na produção internacional ?	30
I.1.3.2. Formas de internacionalização possíveis para as PME	30
I.1.3.3. Como medir o grau de internacionalização das empresas ?	34

I.1.3.4. Como é que as empresas se internacionalizam ? _____	36
I.1.3.4.1. A internacionalização das empresas é caracterizada por um envolvimento gradual nos mercados externos _____	36
I.1.3.4.2. A distância cultural e a internacionalização das empresas _____	39

PARTE 1 - CAPÍTULO 2. - O ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DA ECONOMIA E DAS EMPRESAS PORTUGUESAS. DESAFIOS PARA PORTUGAL NA ECONOMIA GLOBAL _____ 44

I.2.1. A internacionalização da economia Portuguesa _____	44
I.2.1.1. Fluxos comerciais _____	44
I.2.1.1.1. Perspectiva geral _____	44
I.2.1.1.2. Concentração geográfica do comércio externo _____	44
I.2.1.1.3. Estrutura sectorial das exportações e das importações _____	46
I.2.1.2. Fluxos de investimento _____	48
I.2.1.2.1 - Perspectiva geral do envolvimento internacional da economia Portuguesa no período do pós-guerra _____	48
I.2.1.2.2. Evolução do envolvimento internacional da economia Portuguesa desde a adesão à Comunidade Europeia _____	52
I.2.1.2.3. As características do investimento Português no estrangeiro nas últimas décadas _____	58
I.2.2. Competitividade Portuguesa, internacionalização das empresas e desafios dos anos 90 _____	59
I.2.2.1. Competitividade Portuguesa: o diamante competitivo Português. _____	59
I.2.2.2. Grau de internacionalização das empresas Portuguesas _____	62
I.2.2.3. Globalização da economia Portuguesa ameaças e oportunidades para Portugal _____	65
I.2.2.4. Estratégias para Portugal no contexto da globalização _____	65

PARTE I - CAPÍTULO 3. AS COMUNIDADES PORTUGUESAS NO ESTRANGEIRO, POTENCIAIS MEDIADORES CULTURAIS PARA AS EMPRESAS EM INTERNACIONALIZAÇÃO _____ 68

I.3.1. A lusofonia e as Comunidades Portuguesas no estrangeiro: trunfos de Portugal numa economia global _____	68
I.3.1.1. A língua Portuguesa: a "pátria" de 190 milhões de pessoas _____	68
I.3.1.2. As Comunidades Portuguesas no mundo _____	69
I.3.1.2.1. Os Portugueses, um povo em migração _____	69
I.3.1.2.2. A emigração para a Europa _____	71
I.3.1.2.3. Os Portugueses residentes no estrangeiro _____	72
I.3.2. Os Portugueses no estrangeiro: potenciais mediadores na internacionalização da economia Portuguesa _____	73
I.3.2.1. Um recurso estratégico ainda pouco explorado _____	73
I.3.2.2. Imagem dos emigrantes em Portugal _____	74
I.3.2.3. Apoiar-se nas Comunidades Portuguesas para desenvolver a presença em certos mercados estrangeiros _____	75
I.3.2.4. Adequação da França como campo de aplicação do paradigma _____	77

PARTE II. - O PAPEL POTENCIAL DA COMUNIDADE PORTUGUESA EM FRANÇA NO DESENVOLVIMENTO DA PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS **80**

PARTE II. CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E FRANÇA **80**

II.1.1. Breve história das relações entre Portugal e França	80
II.1.2. As diferenças culturais entre Portugal e França	81
II.1.3. A imagem recíproca dos Franceses e Portugueses	84
II.1.4. As relações económicas entre Portugal e França	88
II.1.4.1. Evolução das relações comerciais entre Portugal e França	88
II.1.4.2. Estrutura das exportações Portuguesas para França	89
II.1.4.3. O investimento directo em França das empresas Portuguesas	91

PARTE II. - CAPÍTULO 2 - A COMUNIDADE PORTUGUESA EM FRANÇA **94**

II. 2. 1. Caracterização do movimento de emigração para França	94
II. 2.1.1. França: o destino privilegiado do último grande movimento migratório Português	94
II. 2.1.2. Itinerário dos Portugueses de França: da emigração à Comunidade Portuguesa...	94
II. 2.1.2.1. Os anos "de chumbo"	95
II. 2.1.2.2. A fixação em França	96
II. 2. 2. Dados demográficos e características dos Portugueses de França	97
II.2.2.1. A População Portuguesa residente em França	98
II.2.2.2. Repartição por sexo dos Portugueses residentes em França	99
II.2.2.3. Pirâmide etária dos Portugueses residentes em França	99
II.2.2.4. Repartição dos Portugueses no território Francês em 1990.	99
II.2.2.5. Qualificação dos Portugueses residentes em França	100
II.2.2.6. A população activa Portuguesa em França.	102
II.2.2.6.1. Taxa de actividade	102
II.2.2.6.2. Taxa de desemprego	103
II.2.2.7. Repartição da população activa Portuguesa por Categorias Socio-Profissionais	104
II.2.2.8. Dados sobre o consumo dos Portugueses em França	107
II.2.2.8.1. Despesas dos agregados familiares	107
II.2.2.8.2. Transferências de dinheiro pelos Portugueses residentes em França	108
II.2.2.9. Prática das línguas Francesas e Portuguesas	108
II.2.2.9.1. Domínio da língua Francesa	108
II.2.2.9.2 - Domínio da língua Portuguesa	109
II.2.2.10. Identidade, integração e sociabilidade dos Portugueses de França	110
II.2.2.10.1. Identidade do emigrante Português em França	110
II.2.2.10.2. Integração dos Portugueses em França	111
II.2.2.10.3. Abertura à sociedade Francesa e socialização dos Portugueses de França	112
II.2.2.10.4. A vida associativa comunitária	113
II.2.2.11. O futuro da Comunidade Portuguesa em França: a "assimilação" para quando?	114
II.2.3. Imagem dos Portugueses de França em França e em Portugal	115

II.2.3.1. Imagem dos Portugueses de França em França	115
II.2.3.2. Imagem dos Portugueses de França em Portugal	116
II.2.3.3. Imagem de Portugal que têm os Portugueses de França	116

PARTE II. CAPÍTULO 3. O PAPEL POTENCIAL DA COMUNIDADE PORTUGUESA NO DESENVOLVIMENTO DA PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NESTE MERCADO 118

II.3.1. Em que sectores económicos é viável a aplicação de cada uma das três formas sugeridas para a penetração das empresas Portuguesas apoiando-se na Comunidade Portuguesa ?	118
II.3.1.1. Os sectores podendo beneficiar da presença de uma Comunidade consumidora de produtos Portugueses em França	118
II.3.1.2. Os sectores podendo aproveitar a Comunidade como uma fonte de recursos humanos para as filiais das empresas Portuguesas	119
II.3.1.3. As potencialidades da interacção com empresários oriundos da Comunidade em relações de parceria	119
II.3.2. Uma Comunidade de consumo podendo transmitir os seus hábitos de consumo aos Franceses	120
II.3.2.1. Consumo de produtos agroalimentares Portugueses	121
II.3.2.1.1. Consumidores, distribuição e promoção dos produtos Portugueses em França. O caso do vinhos e espirituosos	122
II.3.2.1.2. Abordagem das empresas Portuguesas ao mercado Francês. O caso da Sumolis.	124
II.3.2.1.3. Potencial de mercado e futuro dos produtos Portugueses em França	125
II.3.2.1.4. Promoção dos produtos agroalimentares Portugueses	127
II.3.2.1.5. Alguns eixos para aumentar a penetração dos produtos alimentares Portugueses em França	129
II.3.2.2. Os sectores dos serviços financeiros: banca e seguros	132
II.3.2.2.1. Bancos ao serviço da Comunidade Portuguesa em França	132
II.3.2.2.2. Seguros Portugueses em França. O caso da Império: serviço à Comunidade e diversificação	136
II.3.2.3. O turismo	136
II.3.2.4. Desafios para o futuro	137
II.3.3. Empregar Portugueses de França para conquistar o mercado Francês	138
II.3.3.1. Quais são as actividades da cadeia de valor que as empresas Portuguesas devem internalizar no estrangeiro ?	138
II.3.3.2. Os Portugueses de França, mediadores culturais na abordagem do mercado Francês	140
II.3.4. Os empresários Portugueses em França. Parceiros privilegiados das empresas na sua internacionalização ?	143
II.3.4.1. As empresas dos Portugueses de França	144
II.3.4.2. Compatibilidade dos sectores de actividade dos empresários Portugueses de França e dos principais sectores Portugueses candidatos à internacionalização	145
II.3.4.3. Complementaridade das capacidades de gestão	147
II.3.4.4. Imagem recíproca das empresas Portuguesas de França e de Portugal	148
II.3.4.5. Formas de cooperação encaradas	149
II.3.4.6. Proximidade e compatibilidade das culturas organizacionais	151

II.3.4.7. Seguir o exemplo dos empresários Portugueses de França que investiram em Portugal	152
II.3.4.8. Algumas conclusões	154

CONCLUSÃO	156
-----------	-----

Anexos

Bibliografia

ÍNDICE DOS QUADROS

Quadro I.2.1. Principais países clientes e fornecedores de Portugal em 1994__	46
Quadro I.2.3. - Evolução recente da estrutura do Investimento Directo Estrangeiro em Portugal _____	54
Quadro I.2.4. Estrutura do Investimento Directo Português no Estrangeiro em 1992 e 1994 _____	56
Quadro I.2.5. Evolução do destino do Investimento Directo Português no Estrangeiro _____	57
Quadro I.3.1. Principais destinos da emigração legal no século XX. _____	70
Quadro I.3.2. Comparação dos principais clientes de Portugal nas dimensões da distância cultural, da quantidade de IDPE recebido e do número de residentes Portugueses _____	78
Quadro II.1.1. Evolução das principais exportações de Portugal para França (1994) _____	90
Quadro II.1.2. Investimento Directo Português em França por sector de actividade _____	91
Quadro II.1.3. Investimento Directo Português em França por tipo de operação - 1988-1993 _____	92
Quadro II.2.1. Repartição dos Portugueses pelas principais regiões no território Francês _____	100
Quadro II.2.2. - População Francesa, Portuguesa, espanhola e argelina, em França, com mais de 15 anos de idade segundo o diploma mais elevado	100
Quadro II.2.3. - Taxa de actividade dos Portugueses em França em 1992__	102
Quadro II.2.4. - Taxa de desemprego por sexo e idade segundo a nacionalidade em 1992 _____	103
Quadro II.2.5. - Categoria Socio-Profissional dos Portugueses imigrados e dos homens de origem Portuguesa nascidos em França, em 1992 _____	106
Quadro II.2.6. - Despesas dos agregados familiares em França segundo a sua nacionalidade em 1989 _____	107
Quadro II.2.7. - Estrutura das despesas dos agregados familiares em 1989 (em %) _____	108
Quadro II.3.1. Quotas de mercado dos principais bancos servindo a Comunidade Portuguesa em França _____	133
Quadro II.3.2. Os sectores exportadores Portugueses com mais potencial no mercado Francês, segundo os empresários Portugueses de França _____	145

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura I.1.1.: Crescimento do comércio mundial e do investimento internacional	12
Figura I.1.2.: O Diamante competitivo de Michael Porter	22
Figura I.1.3. A cadeia de valor	33
Figura I.1.4 - Dimensões da internacionalização	35
Figura I.2.1. Balança comercial Portuguesa em 1994	44
Figura I.2.2. Evolução do peso das exportações e das importações com a CE entre 1985 e 1994	45
Figura I.2.2. - Indicador de especialização de Portugal em 1993	47
Figura I.2.4. Entradas e Saídas de investimento em Portugal no período 1964-1994	49
Figura I.2.5. Evolução em volume do IDE e do IDPE de 1986 a 1994	52
Figura I.2.6. O diamante competitivo Português. Desafios Portugueses determinantes da Vantagem competitiva	60
Figura I.3.1. O mundo lusófono	68
Figura I.3.2. Emigração Portuguesa desde 1920	70
Figura I.3.3. As Comunidades Portuguesas residentes no estrangeiro em 1993	72
Figura II.1.1 Comparação entre Portugal e França nas variáveis culturais, distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo e masculinidade.	82
Figura II.1.2. Perfis dos Portugueses e dos Franceses segundo os Franceses	86
Figura II.1.3. Balança comercial entre Portugal e França	89
Figura II.2.1. Repartição dos Portugueses de França por idade	99
Figura II.2.2. População activa Portuguesa por categoria socio-profissional em 1990	104
Figura II.3.1. Abordagem actual do mercado francês pelas empresas do sector alimentar e acções a desenvolver	131

Aos Meus Pais

INTRODUÇÃO

A crescente globalização da economia, a realização do Mercado Único Europeu e o já tradicional elevado grau de abertura da economia Portuguesa, fazem com que as empresas nacionais sejam confrontadas no seu mercado interno com a penetração, cada vez maior, de empresas estrangeiras, em todos os sectores de actividade.

Este contexto torna o processo de internacionalização vital para o aumento da competitividade das empresas Portuguesas.

As exportações Portuguesas aumentaram significativamente desde a adesão à então Comunidade Europeia; hoje, designada União Europeia. Os países deste bloco económico são alvo de cerca de três quartos das exportações Portuguesas, e se tornaram mercados naturais para as empresas.

Na realidade, porém, as companhias Portuguesas são geralmente confrontadas com dificuldades para internacionalizar a sua actividade. Não existe nenhuma multinacional Portuguesa com peso relevante e são poucas ainda as empresas que asseguram uma presença física real no estrangeiro. Duas das razões geralmente apresentadas para explicar este fenómeno são a dimensão muito reduzida das empresas Portuguesas em relação aos concorrentes internacionais, e uma falta de conhecimento da realidade dos mercados estrangeiros.

Para ultrapassar essas dificuldades, Portugal deve hoje procurar novas formas de responder aos desafios da competição internacional, utilizando ao máximo as suas vantagens comparativas.

Uma das fontes de vantagem comparativa das empresas Portuguesas é a presença de Comunidades Portuguesas em vários países desenvolvidos, já destinatários das exportações Portuguesas. Entendemos por "Comunidade Portuguesa", o conjunto dos Portugueses e dos seus descendentes directos que, apesar de terem muitas vezes outra nacionalidade, têm direito automático à cidadania Portuguesa e falam Português.

As Comunidades Portuguesas implantadas no estrangeiro consomem produtos Portugueses, podem ser fontes de recursos humanos adaptados às necessidades das empresas Portuguesas, e também contam com empresários de sucesso, que podem ser encarados como parceiros potenciais. Estes constituem, na nossa opinião, os três principais eixos para o aproveitamento das Comunidades Portuguesas por parte das empresas Portuguesas em processo de internacionalização.

Na prática, para termos uma noção do potencial que representam as Comunidades Portuguesas para a internacionalização das empresas, iremos limitar a abrangência do campo de análise do potencial real desta fonte de vantagem comparativa para as empresas Portuguesas, ao caso da França.

Por ser um país rico da União Europeia, e por apresentar a característica de ser o local de residência da maior Comunidade Portuguesa na Europa - fora de Portugal - (com cerca de

800.000 pessoas), a França reúne aparentemente os ingredientes necessários para aplicar este modelo de internacionalização. Poderá assim assistir-se a um aumento da presença das empresas Portuguesas cujo investimento em França tem sido até agora muito reduzido e concentrado em poucos sectores.

Ao fim de trinta anos de presença em França, a Comunidade Portuguesa adquiriu, depois de um processo de evolução lento e difícil, uma certa estabilidade e reconhecimento no panorama económico e social Francês. A taxa de desemprego da geração que emigrou é baixa e uma classe empresarial de sucesso emergiu na década de 80. A primeira geração de "lusodescendentes", formada em França, faz hoje parte, na sua maioria, da população activa.

Se os laços com Portugal não estão rompidos, a ignorância de uma "nova realidade" de muitas dessas Comunidades, e a timidez das empresas Portuguesas no seu processo de internacionalização podem vir a desperdiçar o potencial económico e social que aquelas representam para Portugal.

O objectivo do presente trabalho é determinar as potencialidades e os limites de cada um dos eixos de aproveitamento da Comunidade Portuguesa em França, acima enunciados.

De modo a poder-se, verdadeiramente, avaliar as potencialidades e os limites de cada eixo, adoptaremos uma abordagem sociológica: deve tomar-se em consideração as características e as imagens recíprocas dos actores envolvidos (Portugueses de Portugal, Portugueses de França, e Franceses). Assim poderemos tentar diagnosticar os factores favoráveis e as barreiras potenciais à formulação e implementação de projectos empresariais, mas também de políticas integradas de apoio, que congreguem ambas as partes.

Pretende-se, através deste trabalho, acrescentar-se ao conhecimento na matéria, uma análise focada sobre a compatibilidade de imagens e de culturas, e sobre casos reais, isto para o caso da França. Só assim, poderemos avaliar o potencial real da internacionalização "via" a Comunidade Portuguesa. Apesar deste tema ter gerado muitas expectativas nos últimos anos em Portugal, existem poucos estudos específicos a um país na tentativa de fazer uma avaliação deste potencial. As características próprias das diversas Comunidades Portuguesas, e a sua inserção nos países de acolhimento, sendo muito heterogéneas, e o perfil das trocas comerciais de Portugal com estes países sendo também muito variado, esta abordagem país a país parece indispensável para uma análise rigorosa.

O trabalho irá dividir-se em duas partes. A primeira tem por objectivo estudar o fenómeno da globalização, a competitividade das empresas Portuguesas no contexto da globalização, e o papel potencial que podem desempenhar as Comunidades Portuguesas no mundo no processo de internacionalização das empresas Portuguesas. A segunda parte irá constituir uma aplicação prática do exposto ao caso da França, para tentar avaliar os benefícios possíveis, em termos de penetração do mercado, que as empresas Portuguesas podem retirar do apoio na numerosa Comunidade Portuguesa radicada nesse país, e as acções que devem ser empreendidas para facilitar essa penetração.

A primeira parte será constituída por três capítulos.

O primeiro capítulo, será dedicado ao estudo do fenómeno da globalização da economia, das suas implicações para os Estados e as empresas, e das razões específicas que levam as empresas a internacionalizar-se. Será dada uma focagem especial aos aspectos das diferenças culturais, entre países e entre empresas, que constituem um obstáculo suplementar para as empresas desejosas de se implantarem num mercado estrangeiro.

O segundo capítulo irá tratar do envolvimento internacional da economia e das empresas Portuguesas, tentar diagnosticar a competitividade das empresas Portuguesas na óptica da internacionalização, assim como apresentar as estratégias possíveis para Portugal no contexto da globalização da economia, isto para identificar se o modelo de internacionalização "via" as Comunidades Portuguesas no estrangeiro se enquadra dentro das estratégias mais viáveis para o país.

O terceiro capítulo irá apresentar as Comunidades Portuguesas no mundo, assim como as formas possíveis de apoio nas Comunidades, recurso estratégico ainda pouco explorado, que podem aproveitar as empresas Portuguesas. No último ponto deste capítulo, tratar-se-á de avaliar a adequação da França, como campo de aplicação do modelo exposto.

A segunda parte, que trata da aplicação ao caso da França, será constituída por três capítulos.

O primeiro será dedicado ao estudo das relações económicas entre Portugal e França, das imagens recíprocas dos dois países, e da proximidade das suas culturas.

O segundo capítulo irá apresentar as características da Comunidade Portuguesa em França. Serão estudados aspectos demográficos relevantes para avaliar o potencial económico desta Comunidade para as empresas Portuguesas. Também abordaremos aspectos ligados à identidade dos emigrantes e a sua cultura, assim como as imagens recíprocas entre Portugueses de França, Franceses, e Portugueses, de modo a avaliar o posicionamento da Comunidade em relação a Portugal, e a sua integração na sociedade Francesa.

O terceiro capítulo, finalmente, irá ser dedicado ao desenvolvimento da análise visando a avaliar o potencial, para as empresas Portuguesas, dos três eixos de aproveitamento da Comunidade: (i) o mercado dos Portugueses de França, como consumidores e transmissores de hábitos de consumo, (ii) a Comunidade como fonte de recursos humanos adaptados às necessidades das empresas Portuguesas implantando-se no mercado, e (iii) a colaboração com empresários Portugueses de França, como alternativa para a penetração do mercado Francês. Para este fim, iremos combinar o uso de dados estatísticos, da literatura disponível, de entrevistas, de casos concretos, e dos resultados de um questionário enviado pelo autor aos empresários Portugueses de França. Para cada um dos eixos referidos, será apresentada uma conclusão quanto ao potencial que ele representa para as empresas Portuguesas.

PARTE I - NOVOS DESAFIOS PARA AS EMPRESAS NO CONTEXTO DA GLOBALIZAÇÃO. O PAPEL POTENCIAL DAS COMUNIDADES PORTUGUESAS NO ESTRANGEIRO NA INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS NACIONAIS

PARTE I - CAPÍTULO 1. GLOBALIZAÇÃO DA ECONOMIA E NECESSIDADE DE INTERNACIONALIZAÇÃO DAS EMPRESAS

1.1.1. Da internacionalização à globalização da economia

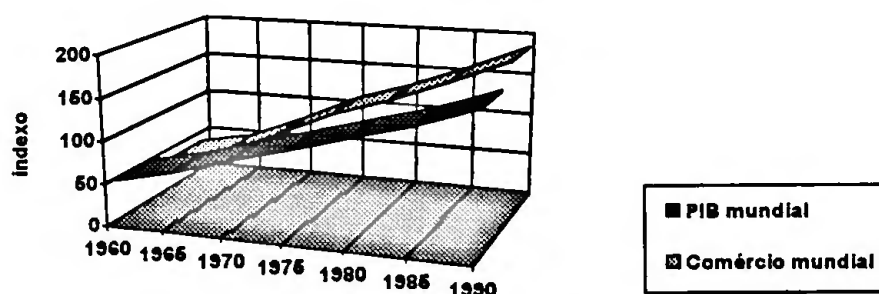
1.1.1.1. Amplitude do movimento de internacionalização das trocas comerciais

Desde o final da segunda guerra mundial, a economia e os níveis de vida registaram um crescimento fantástico, cuja principal razão encontra-se na aceleração do desenvolvimento tecnológico (Dunning, 1988). O progresso, nomeadamente nos sectores da electrónica, das tecnologias de informação e de comunicação facilitou a internacionalização das empresas.

Para qualificar o movimento de envolvimento crescente das empresas e das economias nacionais em operações internacionais, falou-se em “internacionalização da economia”. O termo qualifica ambos os sentidos do movimento, os de entrada e saída de bens, serviços ou activos financeiros dos países, que permitiu desenvolver ligações mais dinâmicas.

O crescimento do comércio internacional acabou por ultrapassar o do P.I.B (veja-se a figura I.1.1), triplicando quase a sua contribuição na criação mundial de riqueza de 1960 até hoje.

Figura I.1.1.: Crescimento do comércio mundial e do investimento internacional



	1960	1980	1990
Peso do IDE* em relação ao PIB mundial	0,3 %	0,5 %	0,7 %

Fonte: UNCTAD, Division of Transnational Corporations and Investment

*IDE: Investimento Directo Estrangeiro

Os investimentos internacionais também cresceram no mesmo período, duas vezes mais rápido do que o PIB mundial, como podemos ver na tabela anterior.

O desenvolvimento do comércio internacional e do investimento estrangeiro, estímulo para o crescimento económico, desempenhou um papel cada vez maior no aumento dos níveis de vida no mundo ao longo das três últimas décadas.

Hoje as transacções industriais internacionais representam 5.000 biliões de dólares por ano. Se acrescentarmos a este número os serviços e invisíveis, chegaremos a aproximadamente 7.000 biliões.

A tendência aponta para uma aceleração do movimento: o comércio mundial já representa um terço da riqueza anualmente produzida no planeta e “deveria, se continuar ao ritmo actual, cifrar-se em dois terços dessa riqueza no ano 2010. A humanidade trabalhará três em cada cinco dias para a exportação daqui a 25 anos” (Esambert, 1995, p.13).

1.1.1.2. A internacionalização da economia

A internacionalização das empresas é um fenómeno recente. As primeiras verdadeiras multinacionais, como a Otis ou a Gillette, só surgiram no início do século, auxiliadas no seu desenvolvimento por novas tecnologias que lhes permitiram tirar proveito de economias de escala (técnicas de linha de montagem e máquinas funcionando a petróleo), comunicar com as suas diversas filiais (telégrafo e telefone), e transportar mercadoria, através de um sistema ferroviário rápido e do sistema marítimo. Graças a estes progressos, estas empresas puderam oferecer produtos uniformizados e modernos a um mundo sedento de tecnologia.

O período entre as duas guerras foi marcado pelo crash de 1929, e assistiu a um desenvolvimento relativamente modesto das multinacionais, cujas filiais locais actuavam de forma quase autónoma devido ao aparecimento de um forte nacionalismo nas nações industrializadas e às consequentes barreiras alfandegárias.

Embora a progressão das trocas internacionais tenha conhecido várias fases marcadas por alguma turbulência durante cerca de três décadas, o despertar do movimento deveu-se, no princípio dos anos 60, ao sucesso de negociações internacionais visando remover as barreiras alfandegárias que impediam a troca de mercadorias em condições aceitáveis entre os países.

Estas negociações denominadas Kennedy Round, do nome do então presidente americano, tal como a maioria das negociações visando organizar o comércio internacional desde esta época, desenvolveram-se no âmbito do GATT- General Agreement on Tariffs and Trade-, organismo internacional responsável pela liberalização das transacções internacionais.

Desde o Kennedy Round, vários acordos e tratados foram concluídos com sucesso. No último round do GATT (Uruguay Round), por exemplo, as taxas alfandegárias entre nações foram reduzidas a zero em oito sectores (das bebidas alcoólicas aos produtos farmacêuticos, passando pelos equipamentos agrícolas) e alguns serviços passaram a ser contemplados pelo acordo. Os ganhos decorrentes da conclusão do Uruguay Round são estimados pelo Banco Mundial em 250 triliões de dólares para o PIB mundial até ao ano 2005. Nunca, na época moderna, as taxas alfandegárias mundiais estiveram tão baixas quanto hoje.

Também nos anos 60, começaram a aparecer fluxos de investimento directo estrangeiro importantes das empresas americanas para os outros países industrializados. Entre 1960 e

1965, os investimentos directos dos Estados Unidos da América (EUA) e do Reino Unido representavam 80% do investimento total permitido pelos países desenvolvidos (Dunning, 1987), os EUA detendo a maior fatia deste número. Este movimento, assustando de início os governos dos países de destino, acabou por sensibilizar o resto dos países desenvolvidos para a necessidade estratégica de investir no estrangeiro (Servan-Schreiber, 1967). Assim, o conjunto dos países desenvolvidos direccionou parte dos seus investimentos para países menos desenvolvidos, deslocando a produção por forma a garantir a internacionalização de recursos abundantes e mais baratos.

Este facto levou a uma nova divisão internacional do trabalho. Enquanto empresas dos países industrializados aumentaram os seus investimentos nos países pouco desenvolvidos, estes, graças, em parte, a multinacionais instaladas no seu território, começaram a exportar para o bloco dos países dominantes, fazendo concorrência às empresas instaladas em alguns sectores tradicionais de mão-de-obra intensiva. Assim se afirmaram, por exemplo, os chaebol da Coreia. O capital e o know-how transferidos, e também o dinamismo dos próprios países, permitiu-lhes adquirir pouco a pouco um novo estatuto: o de países em vias de industrialização.

Esses fenómenos contribuíram para modificar as fronteiras entre os blocos dos países desenvolvidos e dos países em vias de industrialização, assim como as suas estruturas internas.

A criação de regiões de comércio livre (CEE, EFTA, e mais recentemente NAFTA e Mercosul)¹ contribuíram para a reconfiguração da geografia económica mundial, removendo grande parte das barreiras que incidiam sobre as transacções entre os países envolvidos. Sem dúvida, a integração económica dessas regiões, e nomeadamente a da mais antiga, a CEE, hoje União Europeia (UE), estimulou bastante as trocas intra-regionais, garantindo um maior desenvolvimento económico dos seus países membros.

O aumento fantástico das trocas e dos investimentos internacionais, complementado pela integração de certas regiões do globo gerando riqueza adicional, criaram um processo de auto-reforço do fenómeno.

Ilustrando este auto-reforço, François Chesnais (Chesnais, 1994, p.10) escreve: “a forte acumulação de capital durante essas “décadas douradas”, capital exigindo cada vez mais rentabilidade, levou à busca permanente dos investimentos mais atraentes a nível mundial. O que acabou por criar, por um lado, mercados monetários e financeiros internacionais de grande porte, e por outro lado provocou a explosão do investimento directo estrangeiro”.

Outro factor, já referido, que não decorre directamente do fenómeno da internacionalização da economia, criou as condições necessárias para a sua progressão. Os progressos realizados nas tecnologias de comunicação internacional e a redução dos seus custos facilitaram todas as formas de investimento estrangeiro e permitiram às empresas desenvolver as suas estruturas e aplicar recursos a uma escala mundial, da mesma forma que o caminho de ferro, o telégrafo e o telefone tinham permitido a criação de empresas nacionais há um século. Estes progressos nos meios de comunicação também permitiram a difusão dos modelos de consumo dos países mais desenvolvidos, e, desta forma, a convergência lenta e progressiva da procura à escala mundial.

¹ CEE: Comunidade Económica Europeia, hoje União Europeia; EFTA: European Free Trade Association; NAFTA: North American Free Trade Association; Mercosul: Mercado Comum da América do Sul)



Graças ao desenvolvimento das infra-estruturas de comunicação - companhias de aviação - e, mais importante ainda, das redes de informação - o mundo está a ficar cada vez mais pequeno, e, até certo ponto, parece estar em vias de se tornar numa "aldeia global" segundo a expressão consagrada de Mc Luhan na década de 60.

Os fenómenos aqui enunciados mudaram. E estão igualmente em mudança as características do movimento inicialmente descrito como paradigma da "internacionalização" da economia. Devido às suas consequências na evolução da economia e das sociedades e à nova importância que adquiriu este movimento passou a ser chamado "globalização".

1.1.2. O fenómeno de globalização da economia

A OCDE definiu em 1992 (OCDE, 1992) a globalização como "a etapa já atingida e as formas que a produção internacional toma (...) em que uma fracção crescente do valor e da riqueza é produzida e distribuída no mundo inteiro através de um sistema de redes privadas interligadas. As grandes empresas multinacionais que actuam através de estruturas de abastecimento concentradas e são capazes de tirar os proveitos máximos da globalização financeira estão no centro deste processo".

Na verdade, é difícil dar uma definição exaustiva do fenómeno de globalização, porque "globalização é um nome genérico, atribuído devido à ausência de um conceito teórico correspondendo melhor a fenómenos observados em pormenor" (Humbert, 1994).

As correntes caracterizadas pela globalização representam talvez a melhor forma de definir o termo.

1.1.2.1 - Características do fenómeno de globalização

O fenómeno de globalização caracteriza-se por, pelo menos, cinco correntes interligadas:

(i) A globalização dos mercados

Um número crescente de produtos, serviços e marcas é destinado ao mercado mundial, enquanto a segmentação do mercado depende cada vez mais de factores que não os do agrupamento por país de residência.

Algumas multinacionais já provaram, há vários anos, que é possível desenvolver marcas e estratégias de marketing globais. É possível encontrar-se, com cada vez maior frequência, os mesmos produtos nos aeroportos dos quatro cantos do globo, globo que está a tornar-se, com a "divinização" do consumo, num "museu..." gigantesco de bens de consumo, "...sem paredes".

Seria errado falar numa uniformização maciça dos comportamentos dos consumidores. Pelo contrário, o consumidor pretende, cada vez mais, ser tratado como indivíduo único, facto que leva à fragmentação do consumo e dificulta a segmentação tradicional do mercado (Preel, 1994). No entanto, os consumidores dos países desenvolvidos (que servem de modelo para o resto do mundo), estão a tornar-se cada vez mais parecidos nas suas tendências para desenvolver o individualismo, possibilitando assim a segmentação transnacional. A semelhança entre os sistemas de marketing e infra-estruturas comerciais dos países (hipermercados, cadeias de lojas, publicidade televisiva, ...) facilita a coordenação das suas actividades.

(ii) A globalização da produção.

Através da implementação das estratégias de integração mundial das capacidades de produção, caracterizadas pela especialização das fábricas espalhadas pelo mundo (em função da proximidade dos mercados e das suas vantagens comparativas), a companhia constrói uma rede de produção multinacional integrada. A globalização torna também possível desenvolver, à escala mundial, constelações de empresas de subcontratação dos operadores globais. A globalização da indústria automóvel, por exemplo, permitiu a globalização de alguns fornecedores de componentes, tais como Véglia ou Bosch.

(iii) A globalização da inovação tecnológica.

As empresas tentam cada vez mais acompanhar e aproveitar os novos desenvolvimentos tecnológicos no mundo, para reforçar e/ou defender as suas posições concorrenciais.

De facto, com a redução constante da duração do ciclo de vida dos produtos, devem-se reduzir os respectivos tempos de investigação e desenvolvimento (I&D).

Enquanto nas décadas de 50 e de 60 o único pólo tecnológico eram os EUA, hoje o poder tecnológico é multipolar. As empresas estabelecem “antenas” nas áreas mais promissoras, para ficar atentas aos novos desenvolvimentos, e associam-se para partilhar custos de desenvolvimento, mas também para reforçar a sua capacidade de penetração à escala mundial;

(iv) A globalização das redes de informação.

Um número sempre crescente de entidades usam as redes de informação cobrindo o mundo inteiro como a Internet, a rede bancária SWIFT, ou a rede aérea SITA. Estas redes são uma consequência do movimento de globalização, mas ao mesmo tempo contribuem para moldá-lo e a reforçá-lo;

(v) A globalização das actividades bancárias e financeiras.

Os centros financeiros internacionais estão cada vez mais interdependentes. Uma forte corrente mundial de fusões e aquisições também ilustra esta corrida para a globalização das actividades bancárias e financeiras. Os investidores institucionais, ligados à gestão de fundos de pensão e seguros de vida tendem a desempenhar um papel mais central na economia mundial, nomeadamente através da internacionalização das suas carteiras de activos, da sua intervenção nos mercados cambiais e da sua influência nas decisões estratégicas das grandes empresas internacionais em que são accionistas importantes.

Pode-se salientar que o fenómeno de globalização é muito abrangente no que respeita às correntes envolvidas. As consequências do fenómeno de globalização têm um forte impacto na evolução actual das diversas regiões do globo.

1.1.2.2. Globalização e ordem económica

1.1.2.2.1. Globalização e fenómeno de tríade do comércio

A globalização da economia, tal como a internacionalização há décadas, é um fenómeno que emerge no seio do bloco dos países mais industrializados. Não muda a realidade bem marcada de um mundo dotado de uma forte hierarquia.

Os dez primeiros países clientes e fornecedores, com a excepção de Hong Kong, pertencem à OCDE e pesam em 60% no comércio mundial de mercadorias².

Ainda existe, e vai continuar a existir, um bloco de países dominantes, uma primeira e uma segunda camada de seguidores, e, um pouco mais atrás, países menos desenvolvidos seguidos por países pobres. Porém, a ordem vai mudando dentro dos blocos, isto porque as trocas são hoje multi-direccionais, enquanto há 30 anos, partiam sobretudo dos EUA. Nas condições concorrenciais actuais, os países que adoptarem as regras do jogo capitalista mundial e aceitarem fornecer o esforço considerável necessário terão um grande potencial de enriquecimento.

O acréscimo das trocas permanece superior ao acréscimo da população, o que tende a sugerir que o conjunto da população mundial ganha com este processo de globalização, ainda que de forma desigual. Este movimento dificilmente poderá inverter-se, até porque a extrema riqueza e a extrema pobreza podem agora contemplar-se através de ecrãs de televisão. O terceiro mundo não poderá ficar muito tempo afastado do grande movimento que domina a parte desenvolvida do planeta sem que a situação acarrete convulsões importantes ameaçando a estabilidade dos blocos dominantes.

Dentro do bloco dos países dominantes, as disparidades parecem ter diminuído, em parte graças aos investimentos estrangeiros multilaterais. Os Estados Unidos, que eram o maior investidor no estrangeiro, tornaram-se o maior destino do investimento directo estrangeiro (IDE) na indústria, o Japão tornou-se o grande investidor estrangeiro que conhecemos, e a Europa também passou a investir em todas as direcções.

As três regiões, - resumindo, a Europa, América do Norte e Japão e Sul Este asiático - dominam o resto do mundo, e competem entre si, nos seus mercados e nos mercados dos outros países menos desenvolvidos, com os mesmos produtos e serviços de alta tecnologia e de alto valor acrescentado. Juntas, formam a "Tríade", segundo a expressão já consagrada de Ohmae (Ohmae, 1985).

A Tríade concentra a maior parte da produção mundial: os EUA/Canada e a Europa representavam, em 1993, 25% do produto bruto mundial cada um, enquanto o Japão e os dragões colhiam 20% deste mesmo produto. O conjunto ocupa dois terços do PIB mundial e metade do comércio externo.

O Mercado Único e o processo de integração europeia podem ser vistos, independentemente dos factores especificamente europeus que o justificaram, como uma tentativa de manter a Europa enquanto região dominante no contexto económico mundial. De facto, "nenhuma das nações europeias tinha o poder necessário para enfrentar os EUA e o Japão. O mercado único visa proporcionar às empresas europeias uma base "doméstica"

² GATT, 1993

suficientemente grande para lhes permitir desenvolver as economias de escala das suas concorrentes da Triade” (Simões, 1994).

Nesta perspectiva, a triade pode ser considerada como um conjunto de blocos comerciais num mundo global (Zysman, 1994).

Na verdade, o comércio externo para cada região da Triade (definido em termos de exportações e importações fora da região), representa uma parte muito limitada do produto interno bruto. O Japão até criou, no coração do bloco asiático, uma Comunidade de mercado e tecnologia assimetricamente permeável. As forças desta Triade estão longe da coabitação pacífica, e a luta pela supremacia económica é acesa, com cada parceiro a tentar defender as suas próprias posições, muitas vezes sem a preocupação dos interesses comuns a todos.

Ainda que uma economia verdadeiramente global possa vir a existir um dia, não é uma realidade actual, apesar da intensidade crescente das correntes globalizantes.

1.1.2.2.2. Globalização e futura ordem económica mundial

Para onde é que nos leva o movimento actual ? Este fenómeno de globalização da economia mundial e de regionalização por blocos económicos, duas tendências aparentemente contraditórias, torna difícil prognosticar a evolução da abertura do comércio mundial.

No médio prazo, o mundo evoluirá no sentido de uma maior integração dos países ou, pelo contrário, no sentido de uma maior fragmentação? O futuro papel das instituições estatais e internacionais é igualmente difícil de prever. Estaremos a caminhar no sentido de um governo através mecanismos do mercado ou para uma cooperação mista entre as diferentes potências visando arbitrar os conflitos e os mercados ?

Segundo Ricardo Petrella (Petrella, 1994), o responsável do antigo programa comunitário FAST (Forecasting and Assessment in Science and Technology), os cenários mais prováveis no decorrer das próximas décadas, atendendo à análise e à ponderação dos fenómenos observados actualmente, são:

Nos próximos 10-15 anos:

(i) uma maior fragmentação do mundo no contexto quase generalizado de uma economia liberalizada, privatizada e desregulamentada (qualificado de “cenário de sobrevivência”);

ou

(ii) uma maior fragmentação desenvolvendo-se numa “ordem económica mundial” relativamente estável, sob o controlo das três regiões dominantes cada vez mais dependentes umas das outras financeiramente, economicamente e tecnologicamente (qualificado de “cenário da Pax triádica”);

Além dos próximos 15-20 anos:

a institucionalização da economia mundial integrada toma a forma de um “mercado mundial único e integrado”, réplica ao nível mundial do Mercado Único Europeu (qualificado de “cenário Gattista”, porque significa a plena realização dos princípios do GATT).

O cenário (i) sendo dos mais prováveis no curto prazo, os países já se devem preparar para a luta pela “sobrevivência”. No seio da Europa, as consequências deste cenário podem levar os países mais industrializados a acelerar o ritmo e criar assim uma “Europa com duas velocidades” (Simões, 1994).

De facto, os países possuem alternativas escassas. “Qualquer nação que não demonstrar a mobilização necessária, ou que se excluir desta forma de competição, verá o seu nível de vida perder valor em relação às outras” (Esambert, 1995).

Nos tempos de mudança que vivemos, apenas a antecipação dos movimentos possibilita acompanhar a evolução. É portanto necessário que as empresas e os governos se preparem para enfrentar novas condições concorrenciais mundiais, e tentem influir no sentido dos seus interesses, na medida do possível.

I.1.2.3. Os países face à globalização

I.1.2.3.1. O novo papel dos Estados

Devido às “forças de globalização” (Humbert, 1994), a adequação entre o domínio da soberania económica de um país e o seu mercado estão a sofrer fortes pressões. Facto que altera o papel dos Estados perante as suas empresas.

Até há pouco tempo, o interesse económico de um país baseava-se no conjunto de empresas nacionais agindo dentro do seu mercado, e o mercado interno trabalhava com as regras estabelecidas pelo governo. Em consequência, relações económicas entre nações eram definidas sobretudo pelas relações entre os mercados definidas pelas regulamentações do GATT, e pelo princípio de benefício mútuo no comércio.

Hoje, a margem de manobra que possui cada governo para definir as regras do seu mercado interno é menor.

Por um lado, as barreiras alfandegárias já representam meras paredes de papel na maior parte do planeta, e os países estão cada vez mais integrados em regiões de comércio livre. As suas empresas tornaram-se também mais dependentes dos mercados externos, de tal forma que um país que decidisse fechar as suas fronteiras ficaria prejudicado.

Por outro lado, através do Investimento Directo Estrangeiro (IDE), as empresas estrangeiras penetraram nos territórios nacionais, contornando assim riscos políticos de protecção e conquistando quotas de mercado significativas. Um exemplo bem sucedido desta estratégia é o investimento directo japonês nos EUA durante a década de 80.

Desses movimentos cruzados resulta uma forte interdependência das economias nacionais, que continuará a crescer, reduzindo ainda mais as alternativas dos governos em termos de

política económica. Cada vez mais, os países agem por forma a atrair o investimento internacional e estimular o investimento das empresas nacionais no estrangeiro.

Esta evolução do comércio internacional obriga os Estados a modificarem o seu papel em relação às empresas. Depois do fracasso das tentativas de implementação de políticas industriais intervencionistas, os Estados mais desenvolvidos ambicionam agora actuar como “fornecedores de recursos e infra-estruturas para permitir às suas multinacionais vencer na arena competitiva global” (Simões, 1994). Este papel é estratégico, porque “o sucesso das empresas nacionais no palco económico mundial é um pré-requisito para alcançar e manter a autonomia tecnológica e económica de um país” (Petrella, 1990).

Os Estados têm vindo a assumir o seu novo papel com um empenho e uma agressividade crescentes para defender os grupos nacionais. A concorrência económica entre as nações está a tornar-se numa “guerra económica em que “os combatentes (...) são as empresas exportadoras e as multinacionais; as nações vencedoras as que conseguem ter um comércio externo excedentário e importante em relação ao P.N.B., criando assim empregos e rendimentos internos crescentes, por vezes à custa dos vizinhos” (Esambert, 1995).

1.1.2.3.2. Globalização: abordagens diferentes em função do grau de desenvolvimento dos países...

Vimos, no ponto 1.1.2.2.1., que os países mais industrializados dos blocos da Triade dirigem e alimentam o fenómeno de globalização, em função dos próprios interesses das suas empresas. Por isso, “a globalização é interiorizada de forma diferente pelos países possuindo as suas próprias multinacionais e por aqueles que não têm empresas suficientemente fortes para competir na arena global” (Simões, 1994).

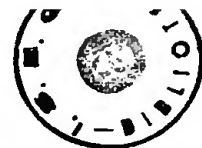
A globalização tende a consolidar a posição dos países dominantes porque “enfraquece os que só podem reagir às novas tendências e modelos de desenvolvimento” (O’ Doherty, 1994). A globalização vivida pelos países menos avançados resume-se, muitas vezes, à penetração dos seus mercados internos por multinacionais estrangeiras, já que falta às suas empresas capacidade para retaliar, por não conseguirem desenvolver vantagens competitivas a nível internacional.

Pequenos países, cujo tecido empresarial é composto por Pequenas e Médias Empresas (PME), actuando numa base doméstica reduzida, são particularmente vulneráveis perante o movimento de globalização. Assim, pode afirmar-se que “os desafios encontrados pelos pequenos países da União Europeia - como Portugal, Grécia e Irlanda - são diferentes, e provavelmente mais consideráveis do que os encarados por países maiores e mais desenvolvidos” (O’ Doherty, 1994).

1.1.2.3.3. Porque é que alguns países são plataformas mais favoráveis para as empresas do que outros para a internacionalização ?

Os fluxos comerciais internacionais demonstram que cada país possui um número limitado de sectores competitivos a nível internacional.

Os países representam boas “plataformas globais” para algumas indústrias e não necessariamente para outras (Porter, 1987), isto porque “os modos de concorrência internacional das empresas são fortemente influenciados pelas vantagens desenvolvidas no



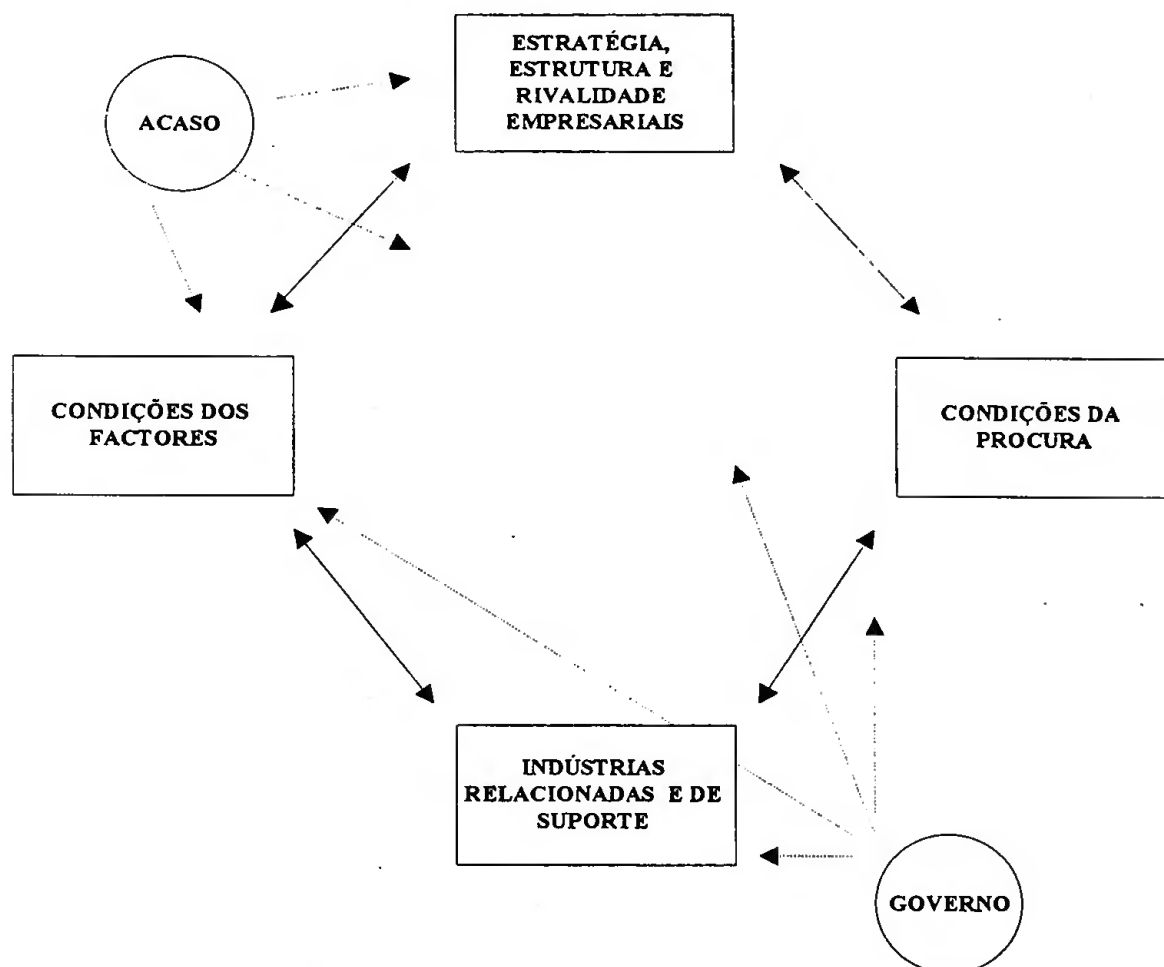
seu mercado interno, reflectindo recursos disponibilizados, e processos organizacionais derivados de factores históricos, das características da procura, da cultura e das instituições nacionais” (Kogut, 1992).

Grande parte das trocas entre os países industrializados envolvem produtos do mesmo tipo. As teorias clássicas da vantagem comparativa, baseadas em diferenças de custos nos inputs, não conseguem explicar os fluxos comerciais internacionais intra-indústria³. Estes fluxos cruzados reflectem capacidades diferenciadas entre países, que por seu turno espelham características institucionais e de procura do seu mercado interno.

Michael Porter, no artigo "Vantagem Competitiva das Nações" (Porter, 1990), descreve de forma integrada o conjunto das condições que fazem de determinado país uma boa plataforma global para as empresas de determinada indústria através do chamado diamante competitivo (veja-se figura I.1.2). A competitividade internacional das empresas depende dos factores existentes no seu país, das características da procura, da estrutura das indústrias e da rivalidade das empresas, e da existência de indústrias de apoio relacionadas, permitindo a formação de "clusters" industriais em determinadas regiões.

³ dentro de uma mesma indústria

Figura I.1.2.: O Diamante competitivo de Michael Porter



Fonte: Monitor Company

Estes factores permitem explicar as razões pelas quais as empresas japonesas ou alemãs, em alguns sectores industriais, caracterizados por um bom “pool” de mão-de-obra e infra-estruturas, uma procura exigente, uma boa integração cliente-fornecedor, e uma forte pressão concorrencial interna, conseguem ser globalmente competitivas, apesar de não possuírem matérias primas abundantes ou salários baixos nas suas bases.

As vantagens, derivadas da localização numa plataforma global, não podem ser apropriadas por países menos desenvolvidos no curto prazo. Em consequência, estes estão condenados a ver os seus mercados penetrados por multinacionais estrangeiras actuando em sectores com alto valor acrescentado, em que as suas vantagens comparativas lhes conferem supremacia.

Determinados ambientes culturais e sociais acabam também por imprimir o seu cunho na administração da empresa e nas organizações, perspectivas e processos específicos dos países, acarretando semelhanças no modo de internacionalização do seu tecido empresarial.

Tudo nos leva a concluir que a existência de pontos fortes diferenciados entre países, a globalização e o aparecimento de novos concorrentes em vários sectores industriais irá reforçar a tendência para a especialização das trocas entre os países.

Os países não possuem as mesmas oportunidades à partida, porque o atraso no desenvolvimento económico é difícil de recuperar. A competitividade internacional deve ser construída lentamente. Na verdade, a evolução dos fluxos de investimento dos países respeita um ciclo, como iremos ver no ponto seguinte.

1.1.2.3.4. O ciclo de desenvolvimento do investimento de um país

A propensão de um país para envolver-se numa produção internacional, ou receber investimento externo, depende do seu grau de desenvolvimento económico, da estrutura dos seus recursos básicos (recursos naturais, qualificação e salários da mão-de-obra, ...), do seu sistema político e económico, e da eficiência das formas alternativas de fazer chegar o produto aos mercados (Dunning, 1987).

Isto implica que à medida que se efectua o desenvolvimento económico, a posição do país no que respeita ao investimento internacional passará por várias fases.

Segundo Dunning (Dunning, 1987), existem cinco grandes etapas no ciclo de desenvolvimento do investimento estrangeiro dos países:

(i) na primeira fase, não haverá nem entrada, nem saída de investimentos produtivos, em parte porque o mercado e os recursos básicos são insuficientes para atrair multinacionais; e em parte porque as infra-estruturas políticas, comerciais e tecnológicas não podem dar o apoio necessário aos investidores potenciais;

(ii) com a melhoria das infra-estruturas, e a evolução da política governamental, produtos intermédios começam a ser importados. Perante o custo do abastecimento externo, esses produtos tenderão a ser produzidos localmente pelas multinacionais fornecedoras. Desta forma, as empresas estrangeiras começam a investir no país;

(iii) a terceira fase é marcada pela capacidade das empresas do país em gerar as suas próprias vantagens competitivas, que, pelo menos inicialmente, reflectirão a estrutura dos recursos básicos do território. Geralmente, os países em vias de desenvolvimento procedem à exportação dos produtos intermédios exigindo recursos básicos em que possuem uma vantagem comparativa. Segundo o autor, a exportação de serviços de mão-de-obra pouco qualificada, outra forma de produto intermediário, foi típica durante esta fase em alguns países.

Já numa fase mais avançada deste terceiro estágio, e na passagem para o quarto, é necessário um grande esforço por parte das empresas. Dependendo da natureza destas vantagens, do atractivo da base estrangeira instalada, e das suas prioridades estratégicas, as empresas poderão sair à procura de mercados ou de outros recursos. O sucesso depende também da atitude do governo face ao investimento do exterior e no exterior. Muitos países não conseguem alcançar este estágio.

(iv) para completar o quarto estágio, o país deve tornar-se investidor líquido, ou seja, o seu IDE deve ser superior às entradas de capital produtivo. Neste caso, as empresas já não se baseiam tanto nos recursos básicos internos, e vão procurar os recursos necessários onde se encontram, criando mercados internos para alcançar a competitividade no mercado global. Só assim se tornam multinacionais no pleno sentido da palavra.

(v) O quinto e último estágio do ciclo, alcançado pelo Japão na década de 80, sucede quando, por um lado, as vantagens competitivas das multinacionais do país se tornam mais específicas à empresa, e menos específicas ao país de origem; e, por outro lado, quando as decisões sobre os focos ou locais de investimento passam a depender menos das vantagens comparativas em recursos básicos, e mais da estratégia de serviço do mercado global (redução da incerteza nos mercados, ou maximização da integração no espaço e das economias de escala na produção).

Acabamos de ver que a globalização levanta novos desafios para os países. Mas falar da economia de um país é falar das suas empresas. Estas serão afectadas de forma diferente (e portanto deverão reagir de forma diferente) pelo movimento, em função do sector de actividade em que evoluem, como veremos no ponto seguinte.

1.1.2.4. As indústrias e a globalização: indústrias globais e indústrias multi-domésticas

“Uma indústria é global se houver alguma vantagem concorrencial para as empresas na integração das suas actividades a uma escala mundial” (Porter, 1987). Numa indústria global, “empresas explorando economias de escala globais são capazes de oferecer produtos com um valor tal que os consumidores estrangeiros deixam de lado as suas especificidades culturais no que diz respeito a características, aparência e uso do produto” (Levitt, 1983).

As indústrias globais partilham geralmente a exigência de grandes investimentos em I&D, alta tecnologia ou uma grande sensibilidade às economias de escala. Inevitavelmente, o número de empresas capazes de competir nessas condições tende a diminuir, o que leva à situação de oligopólio dos sectores.

A aviação comercial, televisores, electrónica de consumo, semicondutores, fotocopiadoras, automóveis, e relógios são algumas das indústrias que apresentam um padrão global.

Nem todas as indústrias apresentam um padrão global. Da mesma forma que existem indústrias globais, existem indústrias que podem ser qualificadas de multi-domésticas, em que competir internacionalmente não é um pré-requisito obrigatório para a competitividade das companhias, isto porque as particularidades de cada mercado são importantes, ou as economias de escala ou de “gama” pouco significativas.

A venda a retalho, distribuição, seguros, e banca para particulares são algumas indústrias tradicionalmente multi-domésticas.

No caso da indústria bancária por exemplo, apesar de terem surgido mercados financeiros internacionais de grande porte nos passados 20 anos, os bancos enraizaram-se solidamente em mercados nacionais - já que as redes bancárias ainda são nacionais.

Em sectores multi-domésticos, as filiais estrangeiras conservaram tradicionalmente uma forte autonomia visando uma melhor adaptação às circunstâncias específicas dos países de

intervenção. As empresas nacionais continuaram a poder escolher entre um estatuto doméstico ou uma expansão internacional.

É de salientar, todavia, que a tendência das indústrias nos últimos anos aponta para a globalização, mesmo no caso das que sempre foram tradicionalmente multi-domésticas. O alargamento de cadeias internacionais de venda a retalho e o crescimento do conceito de direct-banking nos países industrializados, que diminuiu substancialmente as barreiras à entrada de bancos estrangeiros, são duas ilustrações do fenómeno.

Cada vez menos indústrias estarão afastadas da concorrência global, o que implica que as companhias do sector poderão ser afectadas inesperadamente pela entrada imprevista de uma empresa estrangeira com um produto inovador.

1.1.2.5. As empresas e a globalização

1.1.2.5.1. Globalização, o triunfo das grandes multinacionais ?

Vimos, no ponto 1.1.1.2., que as multinacionais estiveram na origem do fenómeno de globalização. Algumas consequências deste fenómeno, tais como a homogeneização dos gostos dos consumidores, a aceleração do ritmo da inovação e a existência de economias de gama substanciais, também indicam que as multinacionais serão as principais beneficiadas pela globalização.

As multinacionais são empresas que desenvolvem actividades produtivas, isto é, geradoras de valor acrescentado fora do país em que estão implantadas. Ao realizar um investimento directo no estrangeiro, a empresa torna-se uma multinacional. Neste trabalho, para simplificar, quando fizermos referência às multinacionais, falaremos de empresas de grande porte implantadas em vários países.

As multinacionais, através da transferência de know-how entre diferentes mercados e da redução dos custos de produção graças a abastecimentos e produção internacionais, conseguem ultrapassar o custo inevitável de conduzir negócios noutro país. O principal desafio é a adopção de uma abordagem integrada da estratégia da empresa e a sua implementação através de estruturas organizadas numa base global.

As multinacionais aparecem como as grandes campeãs da globalização. No novo contexto competitivo David vencerá raramente Golias. As empresas de menor dimensão, com recursos incomparavelmente mais escassos, não podem competir globalmente e até se poderá dizer que a sua principal estratégia deveria consistir em evitar qualquer tentativa directa de competição global.

As pequenas empresas, cujos mercados estão a sofrer uma erosão por poderosas multinacionais, não estão, no entanto, condenadas se souberem aproveitar as oportunidades proporcionadas pela evolução da concorrência. Vamos, nos pontos seguintes, concentrar a atenção nos desafios impostos às PME pelo fenómeno da globalização, relevantes neste trabalho por constituírem a realidade do tecido empresarial de um país como Portugal.

1.1.2.5.2. Estratégias para as pequenas e médias empresas no contexto da globalização

Nem todos os fenómenos associados à globalização constituem ameaças para as PME. Alguns podem proporcionar-lhes boas oportunidades de desenvolvimento, se estas souberem adoptar estratégias adaptadas ao novo ambiente competitivo.

Os dois principais fenómenos que se podem transformar em oportunidades para as empresas locais de menor porte são:

- (i) o aumento dos níveis de vida que conduz à fragmentação da procura. As pessoas procuram variedade, qualidade e novidade, estética, distinção e valorizam mais a exclusividade. Assistimos também ao reaparecimento e fortalecimento de diferenças de gostos regionais e locais;
- (ii) o desenvolvimento tecnológico que gera operações em menor escala.

Para aproveitar estas tendências, as empresas nacionais dispõem de várias vantagens, se bem que frágeis, face às multinacionais.

Encontram próximas dos mercados e, por isso, conseguem responder às diferenças regionais nos gostos e antever as suas evoluções. Em sectores em que moda e estilo são importantes (vestuário, móveis,...), podem igualmente desenvolver linhas de design específicas e exclusivas para aproveitar o “efeito de snobismo” (a elasticidade do preço para o consumidor aumenta quando o número de consumidores é baixo e o produto valorizado no mercado). O exemplo da Ferrari, apesar de pertencer ao grupo Fiat, aplica-se aqui: a empresa com a dimensão de uma PME funciona de forma quasi-independente, e aposta no efeito de snobismo, limitando voluntariamente a sua produção.

As multinacionais tentam criar efeitos de moda para que a procura aumente com o acréscimo do número de consumidores. Para despertar o movimento, são necessários elevadíssimos investimentos em marketing. A explosão recente do mercado das “basket trainers” principalmente preenchido pela Nike e Reebok, em países com pouca tradição de jogos de basket, são uma boa ilustração deste fenómeno.

Outro trunfo das PME é a sua maior flexibilidade: graças a estruturas - tanto organizacionais como produtivas - menos pesadas, podem responder mais depressa às alterações no mercado.

As grandes multinacionais usam “auto-estradas” de expansão em cada sector de actuação. Deixam de lado nichos de mercado que podem ser aproveitados pelas PME.

Uma estratégia de nichos tem dois objectivos inter-relacionados: diferenciação do produto dentro do nicho e/ou vantagem de preço. Para um nicho de mercado representar uma opção segura, deverá possuir uma dimensão suficiente para permitir à empresa prosperar, mas pouco atraente para uma multinacional (em termos de rentabilidade ou de ganho de quota de mercado).

Um nicho possui, por natureza, uma dimensão limitada, e o seu carácter permanente é aleatório. Como pode então crescer a empresa através de um nicho?

Vimos no ponto I.1.2.1. que a globalização tinha a particularidade de abrir as portas para a segmentação transnacional. Para maximizar o retorno do investimento num nicho e/ou para sobreviver à penetração do mercado por companhias estrangeiras, a PME deve tentar

alargar a sua oferta aos mercados estrangeiros. Permitir-lhe-á contemplar um mercado maior sem todavia entrar num choque frontal com os interesses de uma empresa poderosa. A Bang & Olufsen, no sector “global” da Hi-Fi, encontra-se num nicho à escala mundial.

Além de constituir uma oportunidade de crescimento, a diversificação para segmentos de mercado transnacionais mais vastos é muitas vezes percebida como uma obrigação pelas empresas que servem mercados nacionais cada vez mais concorrenciais.

1.1.2.5.3. Internacionalização das empresas: uma necessidade face ao novo contexto concorrencial

Enquanto a globalização da economia oferece às multinacionais oportunidades de se tornarem empresas globais, “obriga” as outras companhias a internacionalizarem a sua actividade perante as ameaças sobre a sua participação nos mercados tradicionais locais. Um concorrente estrangeiro pode, a qualquer momento, entrar no mercado local com um produto inovador que vai transformar o panorama da indústria.

Para a empresa, internacionalizar para o exterior significa desenvolver uma participação em mercados estrangeiros, nomeadamente através de investimentos locais. Os métodos para o realizar são vários e serão frisados no próximo ponto.

A internacionalização pode ser um modo de reduzir os riscos. Um concorrente estrangeiro agressivo, desejoso de entrar no mercado, poderá usar o seu cash-flow disponível - libertado geralmente pelas operações domésticas - para financiar um ataque contra a competição local. Se a empresa for demasiadamente dependente do seu mercado interno, não só verá a sua fonte de rendimento diminuir inexoravelmente, como também estará privada de qualquer possibilidade de retaliação nos mercados estratégicos do concorrente.

As companhias limitadas ao mercado nacional estarão portanto numa situação de fragilidade para enfrentar as turbulências do mercado. Em Portugal, o recente ataque da empresa de lacticínios italiana Parmalat às cooperativas locais ilustra bem a vulnerabilidade das empresas sem dimensão crítica cujos mercados estão concentrados. No espaço de um ano, o panorama da indústria mudou totalmente, no sentido duma oligopolização. Note-se que a indústria de lacticínios é tradicionalmente considerada como uma indústria multi-doméstica (abastecimento local apresentando barreiras à entrada e economias de escala relativamente pequenas).

Além disso, competir em mercados internacionais desenvolvidos é um desafio que requer um esforço importante para a empresa, e pode ser a única forma de sustentar e garantir a competitividade. Intervir em mercados competitivos com clientes exigentes pode ser visto como um factor crítico de sucesso a médio prazo (Porter, 1990).

Podemos concluir que, para alcançar o crescimento, garantir a competitividade internacional e reduzir o risco de desaparecimento, internacionalizar deve ser uma prioridade para as companhias, e, a fortiori, para as que dependem ainda muito do seu mercado interno.

Para internacionalizar a sua actividade, a empresa deve possuir determinadas vantagens sobre os concorrentes que irá enfrentar, sem as quais qualquer expansão é impossível. A posse destas vantagens é o impulso para uma decisão de internacionalização, que, no entanto permanece fundamentalmente uma decisão de gestão. Depois identificadas estas vantagens, a empresa deverá decidir como internacionalizar-se. Por detrás do leitmotiv

"internacionalizar" esconde-se uma variedade de modos de abordagem dos mercados externos.

Vamos, no ponto I.1.3., tentar explorar as razões e formas da internacionalização de uma empresa.

1.1.3. Por que razão e como é que as empresas se internacionalizam ?

1.1.3.1. Por que é que as empresas se internacionalizam: o paradigma da produção internacional

Uma empresa só toma a decisão de internacionalizar a sua actividade quando percebe que, ao fazê-lo, possuirá, ou poderá construir, alguma forma de vantagem sobre as empresas actuando no mercado ambicionado, e ultrapassar assim os custos adicionais de actuar em mercados desconhecidos. Caso contrário, a empresa está condenada ao fracasso. A decisão é sempre delicada, porque o insucesso pode significar o fim da empresa, já que a internacionalização, ao invés da exportação, envolve investimentos avultados para as empresas de menor porte.

Vamos tentar identificar as condições e vantagens específicas que permitem às companhias internacionalizar a sua actividade com sucesso. Os trabalhos sobre a teoria do investimento internacional de John Dunning , e nomeadamente o paradigma *OLI*, o paradigma eclético da produção internacional (Dunning, 1988), serão servirão de linha orientadora para este fim.

John Dunning identificou três tipos de vantagens sobre as empresas do mercado local, a avaliar pelas candidatas à internacionalização. Os três próximos pontos vão apresentar essas vantagens - vantagens específicas à empresa (*O*), de "internalização" (*I*) e de localização (*L*)- e um quarto ponto estabelecerá a sua ligação dentro do paradigma *OLI* da produção internacional.

1.1.3.1.1. Vantagens específicas das principais empresas

As vantagens específicas das empresas, denominadas pelo autor inglês "Ownership advantages" (vantagens *O*)" são as que decorrem do facto de possuir alguns recursos, ou activos, que os concorrentes não detêm ou não sabem aproveitar melhor.

Esses activos materializam-se em vantagens, que podem assumir três formas:

- (i) vantagens que a empresa possui sobre companhias produzindo no mesmo país. Podem consistir no acesso privilegiado a recursos ou mercados, na dimensão, ou na posse exclusiva de activos intangíveis (patentes, marcas protegidas, capacidade de gestão);
- (ii) vantagens derivadas da capacidade da empresa em coordenar as suas actividades. Consistem nas vantagens da fábrica subsidiária de uma empresa nacional sobre uma unidade fabril que inicia a sua actividade num determinado sector: enquanto a subsidiária beneficia de vários atributos, tais como acesso a fornecedores mais baratos, conhecimento do mercado, contabilidade centralizada, etc., a recém chegada no sector terá que suportar os custos por inteiro;

(iii) vantagens decorrendo especificamente da multinacionalidade de uma empresa. Na verdade, este ponto decorre dos dois precedentes. Quanto maior o número de ambientes económicos em que uma empresa actua, maior a sua experiência e capacidade para aproveitar a dimensão e organização, mais possibilidades para tirar proveito das características específicas dos países em que actua, conseguindo assim vantagens sobre companhias locais.

1.1.3.1.2. Vantagens em "internalizar"

Internalizar significa passar a desenvolver dentro da empresa uma actividade, intervir directamente nos mercados ou produzir os inputs, em vez de escolher a alternativa de recorrer a intermediários (tanto em termos de fornecedores como de distribuidores). No contexto internacional, internalizar significa produzir na empresa e transnacionalmente. Trata-se de desenvolver operações em outros países, adquirir empresas, etc. A integração vertical é uma forma de internalizar etapas na criação de valor de um bem. Uma revista internacional pode vir a adquirir tipografias locais que imprimem o seu produto.

A internalização é uma das alternativas possíveis para a empresa; deve ser avaliada perante outras formas de exploração dos mercados externos, como o licenciamento da tecnologia ou da marca. As considerações que podem levar as empresas a preferir internalizar uma actividade ou um mercado são: a perspectiva de angariar mais valor acrescentado, diminuir o risco (de abastecimento, de não-controlo ou desconhecimento do mercado...), ou explorar economias de gestão comuns.

Ao internalizar actividades, a empresa, e sobretudo a multinacional, desenvolve vantagens (vantagens *I*) face aos seus concorrentes, isto porque coordena melhor a interacção entre as actividades do que o mercado (consegue produzir mais barato do que o preço de venda dos fornecedores, entregar mais rápido,...). A internalização, por definição, só é viável em mercados imperfeitos.

Do ponto de vista do vendedor, a propensão para internalizar dependerá em grande parte do controlo que a empresa pretende ter sobre a venda final. No caso de lojas de venda a retalho, a tendência será forte se o vendedor, para proteger a sua reputação, desejar assegurar uma certa qualidade de serviço, incluindo o serviço pós-venda.

1.1.3.1.3. Vantagens da localização

Essas vantagens (vantagens *L*) são exógenas à empresa e referem-se aos benefícios que a retira dos recursos disponíveis na sua localização. Estas podem assumir quatro formas:

(i) disponibilidade e custo dos recursos (incluindo recursos de infra-estrutura) podendo apenas ser utilizados na sua localização (por exemplo, o mármore);

(ii) custos e benefícios inevitáveis como impostos, subsídios, legislação do trabalho.... Historicamente, a imposição de barreiras alfandegárias, ou a ameaça de imposição, têm levado as multinacionais a investir em unidades de produção no estrangeiro. Os investimentos maciços das empresas industriais japonesas na década de 80 nos EUA e noutros mercados estratégicos foram parcialmente estimulados pelas várias formas de protecção impostas. A pertença de um país a um bloco económico, garantindo às produções locais o acesso a um grande mercado, alicia também o IDE;

- (iii) custos de transporte dos produtos do país de produção para o país de comercialização;
- (iv) proximidade psíquica que incide positivamente sobre o êxito da implantação no estrangeiro. Quanto mais “próximo” estiver o país da cultura, língua, quadro de negócios, quadro legal e distância física, maior as vantagens de localização para a empresa. Iremos estudar o conceito de distância psíquica mais em detalhe no ponto I.1.3.4.1.2..

1.1.3.1.4. Sob que condições e quando é que uma empresa se deve envolver na produção internacional ?

O paradigma eclético da produção internacional, também chamado paradigma *OLI* de John Dunning, procura identificar os factores levando as empresas a investir no estrangeiro. O termo eclético justifica-se porque o paradigma pretende explicar qualquer tipo de IDE. Produção aponta neste caso o sentido lato de criação de valor acrescentado (incluindo comercialização).

Para Dunning, uma empresa deve entrar em actividades geradoras de valor acrescentado no estrangeiro se, e quando, três condições forem satisfeitas:

- (i) possui vantagens específicas (vantagens *O*) em relação às outras empresas no mercado ambicionado. Estas vantagens *O* derivam da posse de activos intangíveis e vantagens de gestão comuns, factores específicos da companhia.
- (ii) Se a condição (i) estiver preenchida, será mais proveitoso para a empresa usar estas vantagens em vez de vendê-las ou alugá-las a empresas estrangeiras. Neste caso, para conseguir usar as vantagens, a companhia alarga a sua cadeia de valor ou acrescenta novas cadeias (diversificando em torno das suas vantagens específicas). Estas vantagens são chamadas vantagens de internalização (vantagens *I*).
- (iii) Assumindo que as condições (i) e (ii) estejam preenchidas, a empresa deverá usar essas vantagens associadas a alguns recursos básicos (incluindo recursos naturais) fora do seu país, explorando assim vantagens de localização (vantagens *L*). Caso contrário, os mercados estrangeiros basear-se-iam apenas em exportações e os mercados domésticos teriam somente produção doméstica.

Quanto maior as vantagens *O* das empresas, maior o incentivo para explorá-las. A propensão das companhias de determinado país para envolver-se na produção internacional depende então do grau em que possuem as vantagens *O* e do atractivo das suas vantagens *L* em relação às dos outros países.

Uma vez estabelecida uma intenção firme de desenvolver a actividade em mercados externos, a empresa deve decidir “como” fazê-lo. No ponto seguinte vamos discriminar as principais formas de internacionalização disponíveis para a empresa, e descrevê-las brevemente. Focar-se-ão os métodos mais relevantes para as PME.

1.1.3.2. Formas de internacionalização possíveis para as PME

A empresa tem à sua disposição múltiplas formas de internacionalizar a actividade. As principais são a exportação, a implantação autónoma, a joint-venture, a subcontratação, o licenciamento (e o franchising), e os contratos de management. Vamos pormenorizar um pouco mais estas formas muito heterogéneas de abordar a internacionalização dos negócios.

- A exportação é uma operação de natureza comercial. O termo abrange a exportação para distribuidores (indirecta) em que a empresa não controla os canais de distribuição, e a exportação directa para o cliente.
- A implantação autónoma é a solução do investimento directo, em que a empresa compra ou cria uma companhia num país estrangeiro.
- A Joint-Venture define-se como uma aliança livre de recursos entre dois ou mais organismos independentes para criar uma empresa distinta cujo objectivo é a melhoria mútua do seu potencial de crescimento de mercado. Neste caso, os parceiros deverão ser de países diferentes, ou sendo do mesmo país, a joint-venture ser estabelecida em outro país.
- A subcontratação internacional já é um método mais “clássico” e consiste na internacionalização da origem do produto, e não na internacionalização da sua comercialização. O processo é simples: uma empresa contrata outra companhia no estrangeiro para produzir um bem que vai ser incluído no seu processo de produção. Esta forma de internacionalização iniciou, como vimos no ponto I.1.1.2., a redistribuição internacional do trabalho, em função das vantagens comparativas dos países e da cadeia de valor dos produtos.
- O licenciamento é uma forma de internacionalização bem diferente. Define-se como uma transacção contratual em que o proprietário de um “bem industrial ou intelectual” vende a uma organização, ou um indivíduo, o direito de usar o bem com fins determinados. O franchising é um tipo particular de licenciamento. Habitualmente, o “franchisado” trabalha sob o nome do “franchisador” que lhe fornece um pacote incluindo não só uma marca comercial e um know-how, mas também um apoio financeiro e um auxílio em termos de gestão.
- Os contratos de “management” constituem outra forma de internacionalização. Definem-se como um acordo contratual segundo o qual a empresa se encarrega do controlo operacional de outra em troca de determinada remuneração. Apesar de esta forma de operação ser ainda pouco comum, está a ganhar um rumo próprio. O outsourcing informático poderá ser uma forma de contrato de management.

Não se podem hierarquizar as formas de internacionalização segundo a sua eficácia porque a sua adequação depende das características e dos objectivos da empresa. A escolha da melhor opção implica uma avaliação integrada de vários factores, entre outros a lógica do negócio, o conhecimento dos mercados internacionais, o grau de exigência dos clientes, a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e o eventual aproveitamento de uma joint-venture.

As PME têm um leque de opções mais limitado por possuírem recursos mais escassos. No entanto, a internacionalização não deixa de ser uma prioridade para muitas. De facto, desenvolveram, nas duas últimas décadas, principalmente nos países mais industrializados, esforços consideráveis para internacionalizar a sua actividade.

As principais opções disponíveis para as PME na abordagem de mercados estrangeiros são, segundo Paolo Mariti (Mariti, 1994): (i) a exportação, (ii) o investimento directo no estrangeiro (IDE), e (iii) o estabelecimento de acordos de cooperação com parceiros estrangeiros.

(i) A exportação é geralmente efectuada usando um grossista no país de destino responsável por escoar o produto (exportação indirecta). As principais vantagens desta solução são o

seu baixo custo, a facilidade de sair do mercado, a exigência limitada imposta na administração da empresa, e a possibilidade de cobrir vários países ao mesmo tempo.

Porém, a exportação proporciona à empresa um fraco controlo sobre o preço, a forma de comercialização para o consumidor final, e o serviço pós-venda. Os contactos com o consumidor são terciarizados, pelo que a empresa não consegue identificar mudanças na procura. “A exportação pode vir a ser uma fraca alternativa para estratégias baseadas na diferenciação do produto” (Mariti, 1994).

A internacionalização implica uma participação activa em mercados estrangeiros, por isso a exportação constitui apenas, geralmente, um primeiro passo na internacionalização.

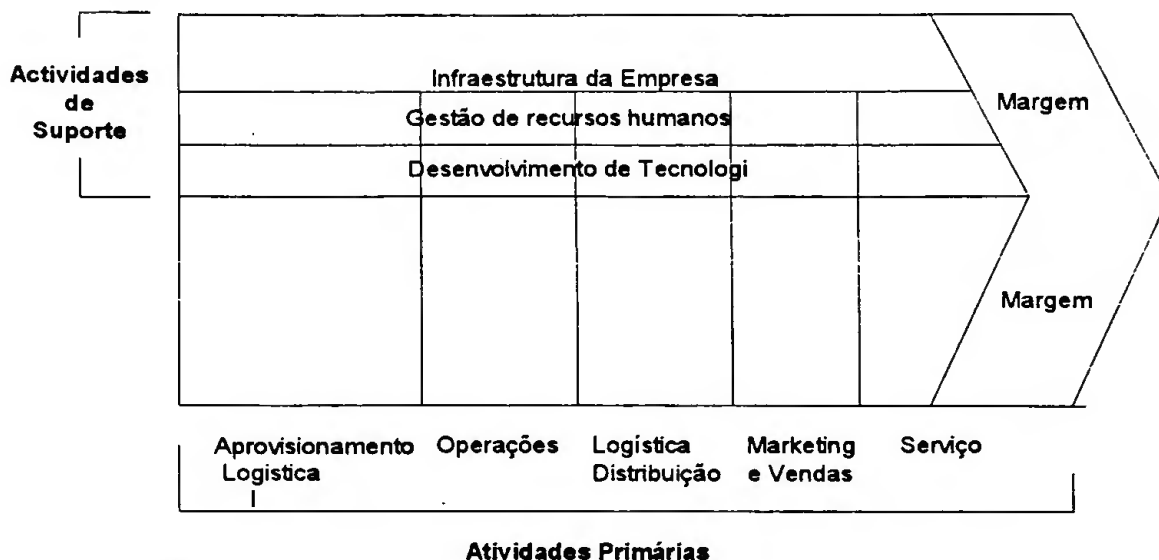
(ii) O investimento directo no estrangeiro possui várias vantagens. A empresa conserva o controlo sobre o preço, a apresentação do produto e o serviço pós-venda, e adquire uma boa capacidade de reacção às evoluções do mercado. Quando se pretende produzir localmente, cria-se assim uma protecção contra as variações cambiais desfavoráveis, eventuais protecções alfandegárias e beneficia-se de eventuais incentivos das regiões para a criação de empregos (caso da Ford-VolksWagen em Setúbal, ou da Autosil -baterias- no Massif Central Francês).

Os inconvenientes do IDE são o volume elevado de capitais e de tempo dedicado pela administração da empresa - recursos aplicáveis em outros projectos - que exige, e também as barreiras à saída em caso de investimento numa fábrica.

(iii) Os acordos de cooperação incluem joint-ventures, subcontratação, acordos de marketing de longo prazo, e licenciamento de tecnologia. Apesar de existirem diferenças entre , vamos tentar aqui considerar a globalidade, por todas estas soluções permitirem completar e diversificar a oferta da empresa em termos de produtos e de mercados, o que seria difícil de fazer isoladamente.

A perspectiva das actividades da empresa na cadeia de valor (veja-se figura I.1.3.) do Michael Porter (Porter, 1985), com a separação das várias fases da criação de valor, pode permitir às empresas identificar as operações mais interessantes (por exemplo , o serviço pós-venda) e procurar assim “externalizar” para o parceiro as outras. Esta nova divisão das tarefas deve beneficiar ambos, já que teoricamente cada um se concentra no seu domínio de predilecção. Acordos de marketing permitem completar as gamas de produtos e atingir assim outra dimensão no mercado a baixo custo. A fabricação de um número reduzido de produtos permite obter economias de escala.

Figura I.1.3. A cadeia de valor



Fonte: Michael Porter, “Changing patterns of international competition”, in David J. Teece, ed., “The competitive challenge”, Harper & Row, N. York.

Acordos de cooperação conferem igualmente maior flexibilidade em termos de capacidade de saída de mercados e de entrada em outros, já que os investimentos são mais baixos do que no caso do IDE e dos acordos provisórios. Permitem estar mais próximo do mercado final do que através da solução da exportação, e antecipar melhor as evoluções graças à familiaridade do parceiro com o ambiente local. Este facto acelera a introdução de produtos ajustados aos mercados.

Alguns aspectos podem todavia conduzir ao insucesso das operações de cooperação.

A primeira é a incompatibilidade cultural das empresas, causa de muitos fracassos. Analisaremos esta dimensão com mais pormenor no ponto I.1.3.4.2.3.

A partilha da tecnologia e de I&D pressupõe também o risco de um dos parceiros a utilizar sem avisar o outro, de este abandonar a cooperação para se juntar a outra empresa. Seguem-se longos processos em tribunal, complexos e mobilizando os recursos da empresa. Um dos exemplos do caso é o acordo de cooperação assinado pelas companhias Casa (Espanha) e Nurtanio (Indonésia) para o desenvolvimento de um avião ATR de 48 passageiros. O acordo previa a partilha dos custos de desenvolvimento, e definia a regiões em que cada uma poderia comercializar o avião (Europa-América-Europa e África para a Casa; Ásia e Oceânia para a Nurtanio). Depois do aparelho estar pronto, em 1983, a Nurtanio quebrou o acordo, e desenvolveu uma réplica à escala maior (70 passageiros), que foi comercializada no mundo inteiro.

A escolha do tipo de internacionalização dependerá, é óbvio, das características da indústria, da estratégia da empresa, dos seus recursos, e do âmbito geográfico escolhido.

As formas de envolvimento internacional sendo muito variadas, é difícil medir o grau de internacionalização de determinada empresa. Não obstante, com as decisões estratégicas relativas à internacionalização da actividade, algumas organizações vão evoluindo, em várias dimensões, para sustentar o crescimento. O ponto seguinte procurará apresentar as principais dimensões que evoluem na organização para sustentar o movimento de conquista de mercados estrangeiros.

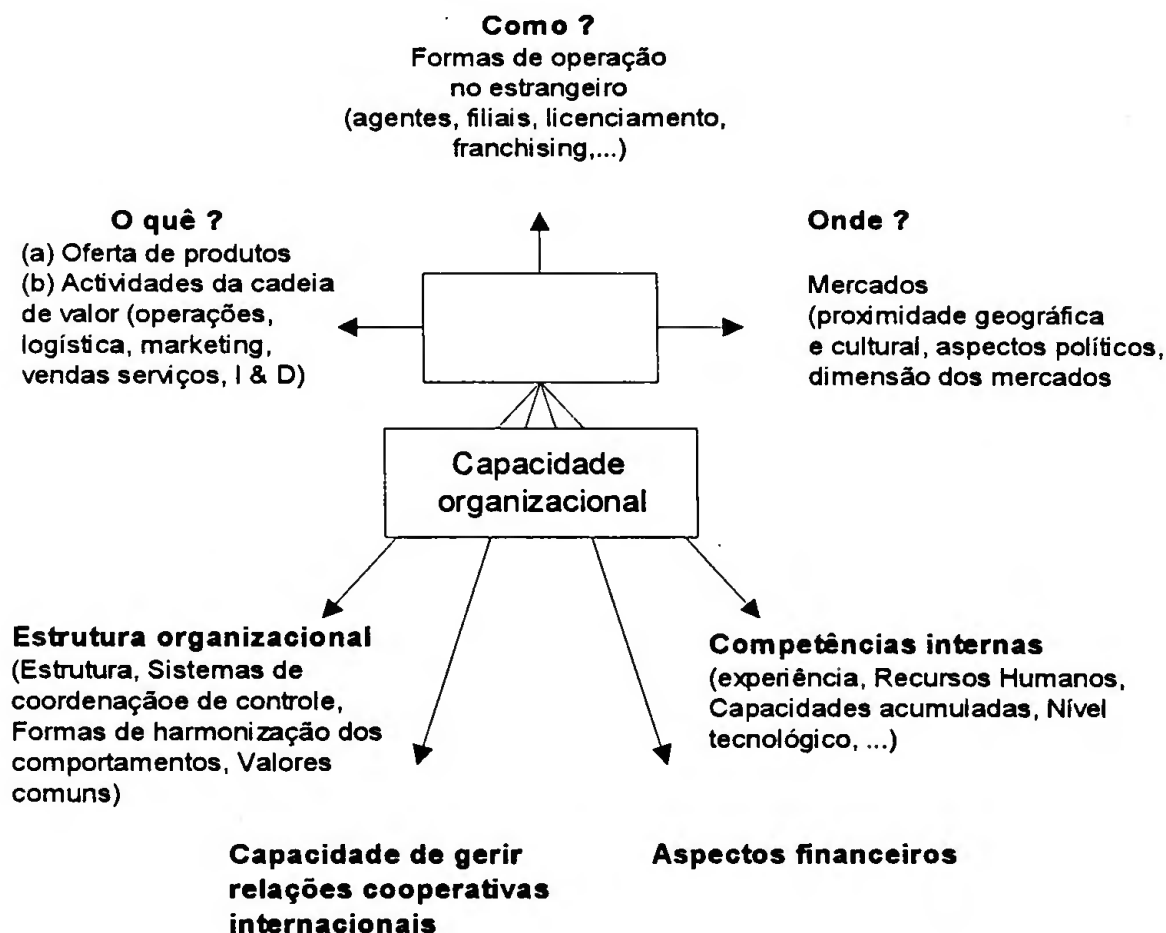
I.1.3.3. Como medir o grau de internacionalização das empresas ?

Algumas dimensões das actividades da empresa evoluem ao longo do seu processo de internacionalização.

De facto, ao produzir para consumidores diferentes, em países com outras práticas de negócio, moedas diferentes, e culturas distintas, a empresa deve adaptar a sua gama de produtos, organização, perfil do pessoal, o modo de financiamento, entre outros, ao desenvolvimento das actividades internacionais.

A figura I.1.4. representa as diversas dimensões da internacionalização para a empresa.

Figura I.1.4 - Dimensões da internacionalização



Fonte: Retirado de Simões, “Inovação e Gestão das PME industriais Portuguesas”, com base em Welch & Luostarinen, “Internationalization: Evolution of a concept”, Journal of General Management, vol.14(2), 1988.

O modelo permite visualizar o que requer a internacionalização da actividade. A companhia deve decidir em que mercados (onde) operar, os meios que vai usar para penetrar o mercado (como), e o que pretende vender e que partes da sua cadeia de valor deve internacionalizar (o quê). Estas são as decisões estratégicas fundamentais. Mas o sucesso da estratégia de internacionalização da empresa dependerá em grande parte das suas capacidades em termos de estrutura organizacional, de gestão de relações cooperativas, de recursos financeiros e das competências internas da empresa.

Este modelo multidimensional pode constituir uma ferramenta interessante para comparar as técnicas e mesmo medir o grau de internacionalização das empresas. Discriminaremos o significado de cada uma das dimensões no ponto I.2.2.2., em que usaremos esta ferramenta para avaliar o grau de internacionalização das empresas Portuguesas.



Depois de ter visto, no ponto I.1.3.1.4., quais eram as condições necessárias para a internacionalização da empresa, vamos agora estudar qual o seu comportamento na abordagem dos mercados estrangeiros, ambientes diferentes e novos para .

I.1.3.4. Como é que as empresas se internacionalizam ?

I.1.3.4.1. A internacionalização das empresas é caracterizada por um envolvimento gradual nos mercados externos

I.1.3.4.1.1. A atribuição de recursos no mercado alvo é gradual

A empresa, quando decide iniciar a internacionalização das suas actividades, actua, por definição, no seu mercado interno. Por este ser o ambiente em que a empresa se moveu desde a sua fundação, é-lhe familiar, ao invés dos mercados externos que, por serem desconhecidos, assustam.

Ao abordar e actuar num mercado estrangeiro, a companhia passa por um ciclo de aprendizagem, ao longo do qual melhora a sua compreensão do novo ambiente.

Estudos empíricos sobre o modo de internacionalização de empresas nórdicas (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975) (Johanson & Vahlne, 1977) (Luostarinen, 1979) indicam que, à medida que as empresas aumentam o seu nível de envolvimento internacional, tendem a modificar o(s) método(s) utilizados para actuar nos mercados estrangeiros. Estes estudos mostram que esta mudança surge, geralmente, no sentido de um envolvimento gradual nos mercados externos. Luostarinen, foi, num artigo mais recente, mais longe caracterizando a internacionalização de "processo de desenvolvimento, passo a passo, de negócios internacionais pelo qual a empresa se torna cada vez mais comprometida e envolvida em operações internacionais através de produtos específicos em mercados seleccionados" (Luostarinen, 1994).

Um processo típico seria passar, numa primeira fase, de operações puramente domésticas para a exportação através de um agente. Boa parte das PME começam o seu envolvimento em negócios internacionais respondendo simplesmente a encomendas estrangeiras espontâneas. Depois de verificada a existência de uma procura para os seus produtos, decidem explorar as oportunidades dos mercados. Geralmente, para empresas que começam pela exportação, o problema mais urgente é conseguir trabalhar com distribuidores estrangeiros. Isto porque, "nesta fase, ainda não investiram recursos suficientes para desenvolver uma boa rede de distribuição. A forma como a empresa vai encontrar, escolher, e treinar um distribuidor é determinante no volume de vendas que realizará nos mercados estrangeiros" (Cavusgil, 1993).

Essa primeira fase, se for conclusiva, poderá ser seguida do estabelecimento de uma filial de comercialização, para internalizar o mercado e controlar melhor a distribuição. Finalmente, e eventualmente, será implantada uma subsidiária de produção para, entre outras razões, aproveitar melhor as vantagens da localização.

Determinada empresa pode ultrapassar uma ou várias das fases do processo de internacionalização, em função de oportunidades, características da indústria ou do seu planeamento estratégico. Ela também pode "regredir" em função de fracassos.

A natureza sequencial do processo de internacionalização deve-se ao maior risco assumido ao tomar decisões de negócios internacionais. A falta de informação sobre os mercados e a incerteza subsequente geram cautela, e, por isso, o compromisso é gradual e não total. O envolvimento no mercado depende do montante dos recursos investidos para penetrar este mercado (activos, publicidade,...) e da possibilidade de transferência destes recursos. Quanto mais especializados os recursos investidos em determinado mercado, maior o compromisso.

À medida que a empresa vai actuando no mercado, adquire, integra e usa mais conhecimentos, o que lhe permite reduzir a incerteza, logo aumentar o seu envolvimento. O conhecimento decorre sobretudo da experiência adquirida na actividade in loco e passa a constituir um recurso, e, por consequente, quanto maior o conhecimento do mercado, mais valioso o recurso e maior o compromisso.

A capacidade de aprendizagem, transpondo as lições do passado para soluções do futuro e permitindo a adaptação da empresa a ambientes distintos, é indispensável para garantir o crescimento internacional da empresa de uma forma sustentada. Os benefícios assim conferidos pelas expansões anteriores podem ser considerados como vantagens *O*.

Com o crescente compromisso face à internacionalização, os métodos de actuação escolhidos são de uma grande diversidade. Estão relacionados não só com uma "maior experiência, capacidades, e conhecimento dos mercados estrangeiros e do marketing, como também com a confrontação com um leque maior de oportunidades e ameaças" (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

O processo é dinâmico. O conhecimento do mercado e o grau de compromisso actual da companhia em determinado mercado influenciam tanto as decisões de investimento como o desempenho do negócio. Por sua vez, estes modificam o conhecimento e o compromisso.

Da mesma forma que existe uma tendência para um compromisso gradual da empresa em determinado mercado, vários estudos demonstram que há um processo no estabelecimento sucessivo de operações em novos países. Vamos abordar esta questão no ponto seguinte.

1.1.3.4.1.2. A distância psíquica é determinante na escolha do mercado de destino

Os diversos estudos nórdicos referidos no ponto anterior observaram, de forma semelhante, um processo no estabelecimento sucessivo de operações em novos países. "O interesse particular desta observação é de que a ordem cronológica das etapas parece estar relacionada com a distância psíquica entre país de origem e país que importa/recebe o investimento (Welsh & Luostarinen, 1988).

A distância psíquica é definida como sendo "a soma dos factores criando, por um lado, uma necessidade de conhecimento, e, por outro, barreiras para o fluxo de conhecimento entre o país de origem e o país considerado" (Luostarinen, 1979). Resulta da interacção de um conjunto de elementos: as diferenças culturais, as diferenças linguísticas, a história comum e também a distância geográfica. O fenómeno de globalização descrito no ponto 1.1.2. tende a diminuir a distância psíquica entre os países, se bem que lentamente. No nosso continente, o movimento da integração Europeia, acompanhado por uma ampla divulgação das características dos membros, e por trocas comerciais e culturais importantes, permitiu sem dúvida reduzir a distância psíquica entre os Estados membros, facilitando o fortalecimento dos laços económicos.

Dentro dos elementos que constituem a distância psíquica, a distância cultural é talvez o elemento com maior influência, e o mais difícil de avaliar. As diferenças culturais são, segundo a tipologia de Dunning apresentada no ponto I.1.3.1., uma desvantagem de localização (*L*).

Quanto mais distintos os países, mais difícil se torna para a empresa em vias de internacionalização conseguir uma visão correcta do mercado e estabelecer ligações duradouras com parceiros económicos. Por exemplo, o estabelecimento da ligação pode exigir dedicação e ser demorado quando a distância física e cultural entre países é elevada. É necessário vencer uma grande inércia inicial dos compradores que se sentem mais seguros perante fornecedores com raízes semelhantes.

A aprendizagem - expansão dos conhecimentos sobre as condições locais de actuação - equivale a reduzir a distância psíquica entre o país de origem e o de destino. Desta forma, a empresa vai-se adaptando às condições locais e desenvolve também a sua capacidade de adaptação futura, identificando cada vez melhor, graças ao contacto com outras culturas, os traços culturais guiando o seu comportamento enquanto organização.

O processo de internacionalização preconiza movimentos graduais de mercados "próximos" para mercados mais "distantes" em termos culturais em função da experiência adquirida pela companhia. Para Johanson e Vahlne, apenas os mercados culturalmente próximos, mais fáceis de entender, são inicialmente considerados como potenciais destinos, mas, à medida que as empresas adquirem conhecimentos por operarem no estrangeiro, mercados mais distantes são analisados enquanto localizações para o próximo investimento directo (Johanson & Vahlne, 1977).

Algumas críticas recentes põem em causa a aplicação actual do modelo do processo de internacionalização da empresa, desenvolvida durante a década de 70. Variações no processo de internacionalização das empresas, devidas às mudanças na estrutura e processos dos negócios internacionais, a nível de mercados, economia e política (descritos no ponto I.1.2.1.) levaram alguns autores a reconsiderar a validade da tese de Johanson e Vahlne (Welsh & Luostarinen, 1988) (Sullivan & Bauerschmidt, 1990). Estudos empíricos admitem que o processo pode incluir paralização de algumas actividades internacionais, ou até desativação (Rosson, 1986/1990), como também "pulos" de vários estágios de internacionalização de uma vez (Calof & Beamish, 1995). Para Calof & Beamish (1995), as diferenças no modo de desenvolvimento das actividades internacionais são explicadas por diferenças entre empresas em termos de recursos (incluindo experiência e conhecimento), a natureza dos estímulos para mudar a forma de operação, e as percepções dos gestores de topo. É também óbvio que a natureza da indústria é determinante na escolha dos possíveis destinos do investimento (Benito & Gripsrud, 1992) (Buckley, 1993).

No entanto, o modelo do processo de internacionalização permanece válido para as empresas iniciando a sua internacionalização, porque "lida sobretudo com as fases iniciais das operações internacionais e do investimento directo das pequenas e médias empresas, para as quais conserva um bom poder explicativo" (Benito & Gripsrud, 1992). Estudos empíricos continuam a demonstrar a validade do modelo de internacionalização passo a passo, especialmente no que diz respeito a PMEs (Kwon and Hu, 1995) (Luostarinen and Hellman, 1994). Não é, nem nunca foi, adequado para interpretar as decisões de implantação das grandes empresas multipolares, operando internacionalmente há muito tempo, cujos mercados e métodos de implantação são escolhidos tendo em vista o aproveitamento máximo dos recursos no palco global (Welsh & Luostarinen, 1988).

De acordo com as conclusões do modelo do processo de internacionalização da empresa, a distância psíquica surge enquanto parâmetro importante no sucesso e deve ser integrada na escolha dos primeiros mercados de destino. Devido à importância do papel das diferenças culturais na distância psíquica, necessitamos portanto de ferramentas de medição das diferenças culturais, da sua base e de outros países para aumentar as oportunidades de sucesso dos primeiros passos da empresa no exterior. A distância cultural parece intuitivamente difícil de medir, até porque as variáveis que a compõem são de igualmente difícil identificação. Os outros factores contribuindo para a distância psíquica, como a distância física ou as diferenças nas línguas, são fáceis de identificar ou medir.

No ponto seguinte vamos apresentar o estudo mais completo sobre as diferenças culturais entre países e identificar algumas das implicações das diferenças culturais para as empresas em internacionalização.

1.1.3.4.2. A distância cultural e a internacionalização das empresas

1.1.3.4.2.1. Como medir a distância cultural entre os países ?

Para poder medir a distância cultural, é preciso definir melhor o significado de cultura. A cultura pode ser definida como o conjunto de atitudes e valores comuns a um grupo de pessoas, e afecta os modos como os indivíduos percebem e respondem ao seu meio. É uma espécie de "programação mental colectiva da mente que distingue os membros de um grupo humano de outros grupos"(Hofstede, 1980). De certa forma, a cultura é, para a colectividade humana, o mesmo do que a personalidade para o indivíduo. A cultura deve ser interpretada num sentido lato como resultando de factores geográficos, históricos, religiosos, ...(Deysine & Duboin, 1995).

É difícil medir e quantificar as distâncias entre culturas devido à multi-dimensionalidade das variáveis consideradas. Não obstante, tal medição revela-se muito útil para os que quiserem (indivíduo, instituição, empresa) possuir um instrumento fiável permitindo identificar os obstáculos potenciais num relacionamento com outros países.

O estudo mais abrangente sobre a identificação das variações culturais entre países foi conduzido por Geert Hofstede que recolheu mais de 100.000 questionários nas 53 filiais de uma grande multinacional da área de informática nos anos 70 (Hofstede, 1980). Hofstede descobriu que as culturas nacionais variam de acordo com quatro grandes dimensões presentes em qualquer sociedade: (i) a distância hierárquica, (ii) o controlo da incerteza, (iii) o individualismo, e (iv) a masculinidade.

Vamos agora explicar esses termos:

(i) A distância hierárquica - ou distância face ao poder - indica a tolerância em relação à distribuição desigual do poder. É materializada pela percepção do grau de desigualdade entre aquele que detém o poder hierárquico e aquele que lhe é submetido (poder do chefe, dos pais, do professor...).

A desigualdade em si é inevitável, porque depende, na origem, de diferenças físicas e intelectuais, que se irão reflectir no estatuto social, para finalmente resultar em diferenças nos níveis de riqueza, de autoridade e de poder. Algumas sociedades aceitam formalmente ou informalmente este fenómeno de dominação; enquanto outras, pelo contrário, vão mais longe tentando limitar a sua manifestação.

(ii) A dimensão do controlo da incerteza tem a sua origem no facto de que vivemos na incerteza daquilo que nos vai acontecer, mas estamos perfeitamente conscientes disso. Esta dimensão cultural mede o grau de tolerância que uma cultura pode aceitar perante a ansiedade provocada pelos acontecimentos futuros e a forma como reage para diminuir este sentimento. Quanto mais fraca a tolerância, maior o controlo da incerteza, e vice versa.

(iii) O individualismo, terceira dimensão que diferencia as culturas, representa as relações entre o indivíduo e a sociedade. As culturas podem ser mais individualistas ou mais comunitárias. Os resultados do inquérito demonstram uma forte correlação entre a riqueza e o individualismo de uma sociedade: "o aumento da riqueza de um país gera mais individualismo na sociedade, porque a riqueza permite às pessoas viverem melhor e não depender tanto das outras pessoas" (Bollinger & Hofstede, 1987).

(iv) A masculinidade de uma sociedade está relacionada com a distribuição dos papéis entre os sexos, e também com a importância da auto-realização, do trabalho na vida de cada um. Quanto mais diferenciados os papéis, mais a cultura é masculina e quanto mais intercambiáveis, mais a cultura é feminina. Nas sociedades com traços masculinos, o homem deve impor-se e mostrar que é mais forte, enquanto a mulher deve cuidar da qualidade de vida. Quanto mais masculina uma sociedade, mais a auto-realização é importante, mais se "vive para trabalhar". Quanto mais feminina uma sociedade, mais a qualidade de vida é valorizada.

Estes elementos culturais constituem o quadro geral e sublinham os factos mais aparentes da relatividade cultural. São mais abrangentes do que pode parecer à primeira vista, já que estão relacionados, por exemplo, com as categorias identificadas na literatura antropológica, ou seja, segundo Inkeles e Levinson (Inkeles & Levinson, 1969), a relação com a autoridade, a auto-representação do ser, os dilemas e conflitos originais e os meios de os acomodar.

Os traços culturais identificados nos diversos países estudados foram colocados num índice numérico, tornando possível a comparação das diferenças relativas dos países nas dimensões culturais estudadas. Os resultados dos 53 países nas quatro dimensões permitiram ter uma noção da distância cultural relativa entre os países.

O anexo 1 apresenta a posição relativa dos países considerados nas quatro dimensões identificadas.

A distância cultural entre dois países, que é obtida combinando as quatro dimensões, pode ser calculada usando a fórmula desenvolvida por Kogut e Singh (Kogut e Singh, 1988) :

$$DC = \sum_{i=1,2,3,4} ((I_{ic} - I_{ip})^2 / V_i) / 4$$

em que:

DC = distância cultural entre um país (P1) e outro (P2)

i = dimensões culturais (distância hierárquica, controlo da incerteza, individualismo, masculinidade).

I_{ic} = índice para a dimensão cultural no país P2

I_{ip} = índice para a dimensão cultural no país P1

V_i = variação do índice da dimensão cultural

Usaremos esta fórmula para calcular a distância cultural entre Portugal e vários parceiros comerciais no ponto I.3.2.4..

A proximidade cultural pode ser considerada um factor explicativo no sucesso dos primeiros passos internacionais da empresa. Assim, o sucesso da estratégia internacional da empresa espanhola Telefónica, quinta operadora mundial no sector das telecomunicações, que escolheu como mercados estratégicos os países sul-americanos de língua espanhola, comprando empresas do sector na Argentina, Chile e Peru e lucra agora na exploração das redes nesses países, pode ser em parte explicado pela Comunidade de língua, e a fraca distância cultural existente entre Espanha e estes países (veja-se anexo 1).

As culturas nacionais evoluem lentamente porque as normas cristalizam-se nas instituições (família, sistemas educacionais, organizações religiosas, legislação e política) que, através da sua inércia natural, reforçam as normas da sociedade. Mesmo quando acontecimentos importantes, como revoltas ou mudanças de regime político ocorrem, "não se devem esperar grandes alterações das normas culturais num horizonte curto, já que a cultura, resultando de vários séculos de história, é o que permanece mais estável" (Bollinger & Hofstede, 1987).

É inquestionável, no entanto, que a cultura evolui, lentamente, com o tempo, sobretudo sob a influência da mudança de factores ecológicos (tecnológicos, económicos ou higiénicos). O desenvolvimento económico, por exemplo, não modifica directamente as atitudes ou os valores, mas ao mudar o meio ambiente do homem acaba por acarretar novos comportamentos.

Os resultados do estudo do Hofstede, apesar de terem 20 anos, são portanto ainda considerados como válidos, e usados extensivamente na literatura.

I.1.3.4.2.2. Problemas culturais para as empresas no processo de internacionalização

"O negócio dos negócios internacionais é a cultura" (Hofstede, 1994). O estudo do Hofstede, fornecendo dados fidedignos sobre os traços culturais de 53 países, possui no campo da gestão internacional uma multiplicidade de aplicações possíveis.

A empresa em internacionalização pode antecipar necessidades de adaptação a ambientes diferentes, enquanto a companhia multinacional pode retirar lições para adequar melhor, ou não adequar, as suas práticas de gestão aos ambientes locais.

Por exemplo, não existe uma forma universal de liderar um grupo. O método ideal depende do condicionamento cultural dos subordinados, ou seja, do seu grau de subordinação, de submissão e de dependência. Em países em que a distância hierárquica e o controlo da incerteza são grandes, métodos paternalistas de liderança são em geral mais eficazes.

A percepção nítida das diferenças culturais permite também uma melhor compreensão do consumidor e das suas necessidades, e um posicionamento mais adequado para a oferta.

As empresas em internacionalização devem considerar as diferenças culturais para melhor adaptar as suas estratégias, os seus métodos de gestão e os seus critérios de selecção e gestão de pessoal. Nesta última área por exemplo, uma sensibilidade e uma compreensão de algumas generalidades sobre o país de destino podem libertar o expatriado de uma "ansiedade e frustração consideráveis, e melhorar a qualidade da gestão" (Schneider, 1988).



Na perspectiva de uma entrada em mercados novos, alianças com outras empresas ~~diminuem~~ **ampliam** os recursos e as informações específicas que tornam a a internacionalização mais fácil e, talvez, menos arriscada. No entanto, as diferenças nas culturas organizacionais respectivas entram como uma dificuldade a mais. "Quando as empresas diversificam para além das suas fronteiras estabelecendo uma filial, devem ajustar-se a uma cultura nacional estrangeira. Se envolvem outras organizações "nesta marcha para o desconhecido" (Johanson & Vahlne, 1977), por exemplo através de uma joint-venture ou aquisição, devem lidar com culturas nacionais e organizacionais diferentes".

Vamos tentar, no ponto seguinte, identificar os potenciais problemas ligados à cooperação com empresas oriundas de outros países.

1.1.3.4.2.3. A dimensão cultural na cooperação entre empresas de países diferentes

Apesar de alguns aspectos da cultura organizacional serem influenciados pela cultura nacional, a cultura organizacional é específica da empresa (Ronen, 1986).

A cultura é, para a organização, um tema escondido e unificador que confere significado, direcção e mobilização (Kilmann, Saxton & Associates, 1985). Detecta-se nas formas como as pessoas definem os seus objectivos pessoais e profissionais, desempenham as tarefas e administram os recursos para realizá-los. Assim representa de certa forma a personalidade da organização e por isso tem um papel fundamental nos resultados da companhia.

A cultura organizacional funciona como um filtro na percepção do ambiente externo da organização. A cultura leva as pessoas a tomar o tipo de decisões que tradicionalmente funcionaram para a organização (Sweeney & Hardaker, 1994). Influenciados pela cultura organizacional dominante, um indivíduo ou grupo responsáveis pelo acompanhamento do ambiente externo podem, ou não, identificar a existência de um problema (Bates, 1984).

Por estas razões, num mundo em que as alterações no ambiente externo são rápidas, e a fortiori quando a empresa está em internacionalização, é vital identificar qual a sua cultura organizacional para poder adoptar uma visão alargada sobre as suas decisões e operar as mudanças necessárias.

Portanto, quando a empresa se envolve na implantação num país estrangeiro com uma parceira, deve entrar num "processo duplo de aculturação" (Barkema, Bell & Pennings, 1993) perante a cultura nacional e a cultura do parceiro. "Os problemas potenciais e malentendidos no processo de integração serão maiores e mais frequentes, já que existem diferenças entre culturas organizacionais, e também diferenças nas culturas nacionais" (Brown, Rugman & Vanderberke, 1989).

Uma pesquisa de Barkema, Bell e Pennings incidindo sobre a internacionalização de 14 empresas holandesas num período de 20 anos, sugere que as empresas com mais sucesso (avaliado pela duração da joint-venture) entram primeiro em alianças do tipo joint-venture em países de cultura próxima, e depois movem-se para blocos mais distantes. Um fracasso deste tipo de cooperação inter-empresa tende a condenar esta abordagem da internacionalização, em que as companhias passam a preferir a criação de filiais próprias.

Na prática, as decisões de realização de fusões e aquisições dependem geralmente de considerações financeiras e estratégicas. Porém, muitas alianças não têm sucesso porque as

culturas dos parceiros são incompatíveis (Cartwright, 1993). O objectivo declarado de todas as fusões e aquisições é obter sinergias, procurando o efeito "dois mais dois são cinco". Integrar duas forças de trabalho e culturas organizacionais previamente separadas representa um desafio para a administração. As colisões culturais são caras e raramente previstas.

Se a compra ou a colaboração com outra empresa é mais arriscada do que a criação directa de uma filial própria, então porque é que as empresas persistem nesta via ?

A razão é fundamentada nas vantagens deste modo de penetração dos mercados, já abordadas no ponto I.1.3.2.. É mais rápido do que a conquista solitária do mercado, e embora mais difícil pode com o tempo permitir à empresa tornar-se numa verdadeira multinacional, porque progride mais depressa na curva de aprendizagem (Barkema, Bell & Pennings, 1993). Estas lições poderão ser directamente aproveitadas em expansões posteriores no mesmo país, ou em blocos culturalmente próximos como vimos no ponto I.1.3.4.1.

É importante os administradores efectuarem alguma avaliação cultural da empresa ambicionada ou do potencial parceiro na fusão antes de entrar num "casamento legal". A experiência japonesa pode constituir uma boa lição. É raro as empresas japonesas adquirirem empresas, mas quando decidem fazê-lo possuem já alguma experiência na colaboração com a companhia através de uma joint-venture ou de um projecto comum (ICL-Fujitsu; Sony-CBS). Por outras palavras, já conhecem a cultura do parceiro, e estão assim informadas sobre a compatibilidade cultural.

De modo geral, quanto mais próxima a cultura das empresas em colaboração, maiores as oportunidades de sucesso. No entanto, mais do que resultados de semelhanças, os bons casamentos implicam compatibilidade de carácter. Não foi ainda identificada nenhuma regra universal para diagnosticar se duas culturas organizacionais podem misturar-se. O mais importante é conseguir entender e respeitar a cultura do outro e definir o mais cedo possível as intenções de mudança cultural recíproca esperadas pelos parceiros.

Depois deste capítulo sobre a globalização da economia, e os desafios que este movimento implica para as empresas, em termos de condução do seu processo de internacionalização por exemplo, vamos no próximo capítulo analisar o envolvimento internacional da economia Portuguesa, as características do país e das suas empresas no contexto da globalização, de modo a poder avaliar os desafios que o país enfrenta dez anos após a sua entrada na União Europeia, e identificar algumas estratégias possíveis para o sucesso da economia Portuguesa.

PARTE 1 - CAPÍTULO 2. - O ENVOLVIMENTO INTERNACIONAL DA ECONOMIA E DAS EMPRESAS PORTUGUESAS. DESAFIOS PARA PORTUGAL NA ECONOMIA GLOBAL

1.2.1. A internacionalização da economia Portuguesa

1.2.1.1. Fluxos comerciais

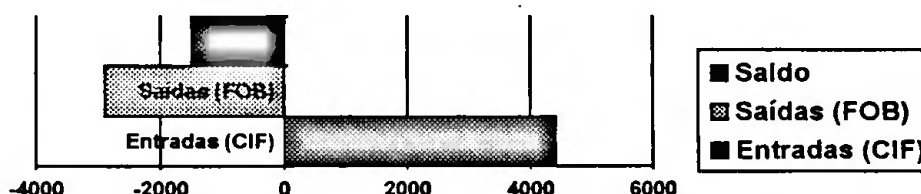
1.2.1.1.1. Perspectiva geral

Portugal é hoje uma economia aberta, muito dependente do comércio internacional. Em 1994, a média das exportações e das importações representava 48% do P.I.B, enquanto este rácio era de apenas 32% em 1980⁴.

A título de comparação, o grau de abertura das economias espanholas ou italianas está em torno dos 20%. No seio da União Europeia, apenas pequenos países muito desenvolvidos como a Holanda, o Luxemburgo e a Bélgica, ou menos, como a Irlanda, apresentam valores bem superiores aos de Portugal.

Se o grau de abertura é elevado, também o saldo da balança comercial é tradicionalmente negativo. O coeficiente de cobertura foi de 66% em 1994, ou seja, as exportações corresponderam a dois terços das importações (veja-se Figura I.2.1).

Figura I.2.1. Balança comercial Portuguesa em 1994



Fonte: INE

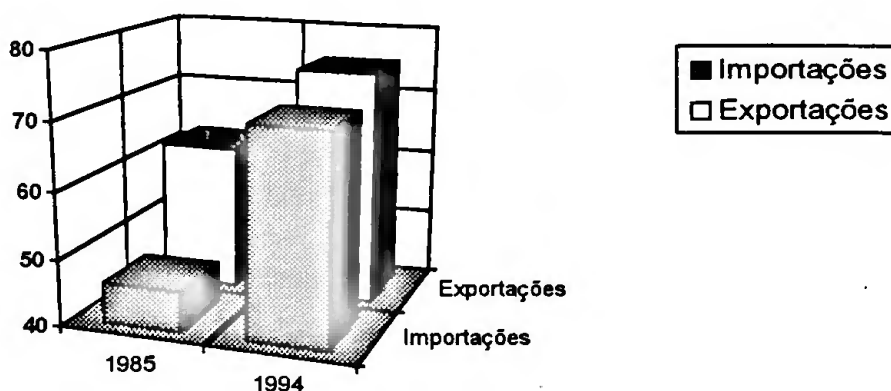
Apesar do importante défice comercial, a balança de pagamentos não tem constituído recentemente para Portugal um ponto de preocupação graças aos fundos comunitários e às remessas dos emigrantes.

1.2.1.1.2. Concentração geográfica do comércio externo

No que diz respeito ao destino e à proveniência dos fluxos de bens e serviços, assistiu-se a uma “europeização” do comércio externo Português desde a adesão à União Europeia em 1986. Como comprova a figura I.2.2.. Entre 1985 e 1994, o peso das exportações com a UE (União Europeia - antiga CEE e CE) passou de 62% para 75%, e o peso das importações de 46% para 71%.

⁴ Os dados relativos ao comércio externo Português têm todos por fonte, quando esta não é especificada, o INE, o ICEP ou o Banco de Portugal

Figura I.2.2. Evolução do peso das exportações e das importações com a CE entre 1985 e 1994



Fonte: INE

No que respeita os países, o aumento do comércio com a Comunidade significou, em primeira instância, um acréscimo do comércio com Espanha que passou a ser o segundo parceiro comercial de Portugal. O fortalecimento das relações económicas com Espanha representa quase um quarto do crescimento do comércio com a CE. Outros parceiros comerciais cuja quota cresceu significativamente foram a Alemanha, França e Itália (esta última, no sentido da importação). O Reino Unido, tradicionalmente o principal parceiro comercial, perdeu terreno durante a década de 80, sugerindo “continentalização” das trocas.

O acesso à então Comunidade Europeia provocou simultaneamente um fortalecimento das relações com os países comunitários e o declínio dos laços comerciais com os Estados Unidos. O comércio com as antigas colónias também diminuiu devido à instabilidade política registada, e à forte orientação das exportações encomendadas por países da CE. A EFTA, em que Portugal estava inserido antes da adesão à Comunidade, viu o seu peso reduzir-se nas transacções.

As trocas comerciais estão muito concentradas num conjunto de países, já que os dez primeiros parceiros de Portugal absorvem cerca de 81% das saídas e 76% das entradas. O quadro I.2.1. dá o ranking dos dez primeiros clientes e fornecedores de Portugal em 1994.

QUADRO I.2.1. PRINCIPAIS PAÍSES CLIENTES E FORNECEDORES DE PORTUGAL EM 1994

Posição	Principais clientes	%	Principais fornecedores	%
1	Alemanha	18,5	Espanha	19,5
2	França	14,8	Alemanha	14,0
3	Espanha	14,2	França	12,7
4	Reino Unido	11,7	Itália	8,3
5	EUA	5,1	Reino Unido	6,9
6	Holanda	5,0	Holanda	4,3
7	Bélgica/Luxemburgo	3,5	EUA	3,2
8	Itália	3,4	Bélgica/Luxemburgo	3
9	Suécia	2,5	Japão	2,6
10	Dinamarca	2,4	Suíça	1,9

Fonte: INE

I.2.1.1.3. Estrutura sectorial das exportações e das importações

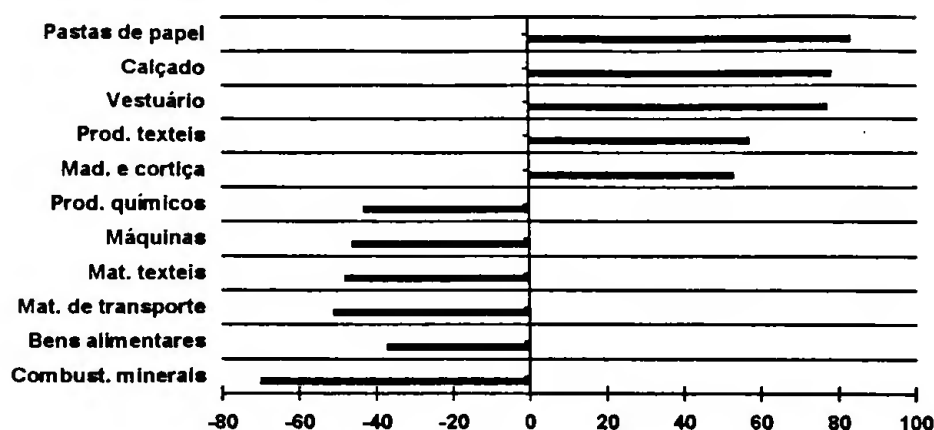
As exportações em bens industriais estão muito concentradas em sectores tradicionais e em indústrias baseadas na exploração de recursos naturais. Os setores do vestuário, calçado, e têxteis ainda representavam, em 1994, 36% das exportações apesar do seu peso estar diminuindo. Os setores da madeira e cortiça, e dos combustíveis minerais e minérios, e das pastas celulósicas e papel representavam 21% do total das exportações.

Como vimos no ponto I.1.2.3.3., é normal a economia de determinado país ser especializada num número reduzido de sectores económicos. Não se trata portanto de nenhuma especificidade de Portugal.

No que diz respeito às entradas, a dependência nas importações era em 1994 particularmente elevada produtos agrícolas, nas máquinas e aparelhos, assim como nos veículos e outro material de transporte.

A figura I.2.2., pretende apurar os sectores importadores/exportadores líquidos de forma a indicar o padrão de especialização da economia Portuguesa, e permite assim entender quais são os sectores competitivos do país.

Figura I.2.2. - Indicador de especialização de Portugal em 1993



Sector importador

Sector exportador

Nota: Sendo X as exportações e M as importações, o indicador de especialização é calculado pela fórmula: $(X-M)/(X+M)$

Fonte: Banco de Portugal

O sector mais dependente do exterior é o sector de combustíveis minerais, enquanto o mais exportador proporcionalmente é o da pasta de papel.

É de salientar que os principais concorrentes dos sectores em que Portugal revela uma especialização produtiva são países em vias de desenvolvimento⁵, cuja quota de mercado mundial é superior à quota na CE devido a um certo proteccionismo. A abertura progressiva do mercado comunitário vai colocar assim em perigo alguns destes sectores cuja competitividade assenta sobretudo no factor preço.

Se o estudo dos dados relativos ao comércio externo de um país permite ter uma ideia do grau de envolvimento internacional da sua economia e atrai pela sua simplicidade e facilidade de comparação que proporciona, não é, só por si, suficiente para analisar o grau de internacionalização da economia, já que fornece muito pouca informação sobre a natureza das operações internacionais.

Vamos no ponto seguinte dar particular atenção aos investimentos cruzados entre Portugal e os seus parceiros.

⁵ ver Relatório do Banco de Portugal 1992, p.59

I.2.1.2. Fluxos de investimento

I.2.1.2.1 - Perspectiva geral do envolvimento internacional da economia Portuguesa no período do pós-guerra

Pretendemos nesta pequena introdução estudar a evolução do envolvimento internacional da economia Portuguesa, dando um enfoque especial ao comportamento do investimento directo Português no estrangeiro. O objectivo é duplo, visando perspectivar a situação actual dos fluxos de investimento estrangeiro de Portugal, e compreender o comportamento das empresas Portuguesas no que diz respeito ao investimento no estrangeiro.

Para entender as variações do envolvimento externo da economia, é indispensável considerar as variações de ordem política e a evolução económica do país, determinantes no factor de atracção do país em termos de investimento e no desenvolvimento de vantagens para as empresas locais.

A análise desenvolvida neste ponto será fundamentada num trabalho de Vítor Corado Simões sobre a análise dos fluxos de investimento da economia Portuguesa (Simões, 1985) incidindo sobre o período precedendo a adesão à Comunidade Europeia (1950-1983), completado por dados dos anos 1984-1986.

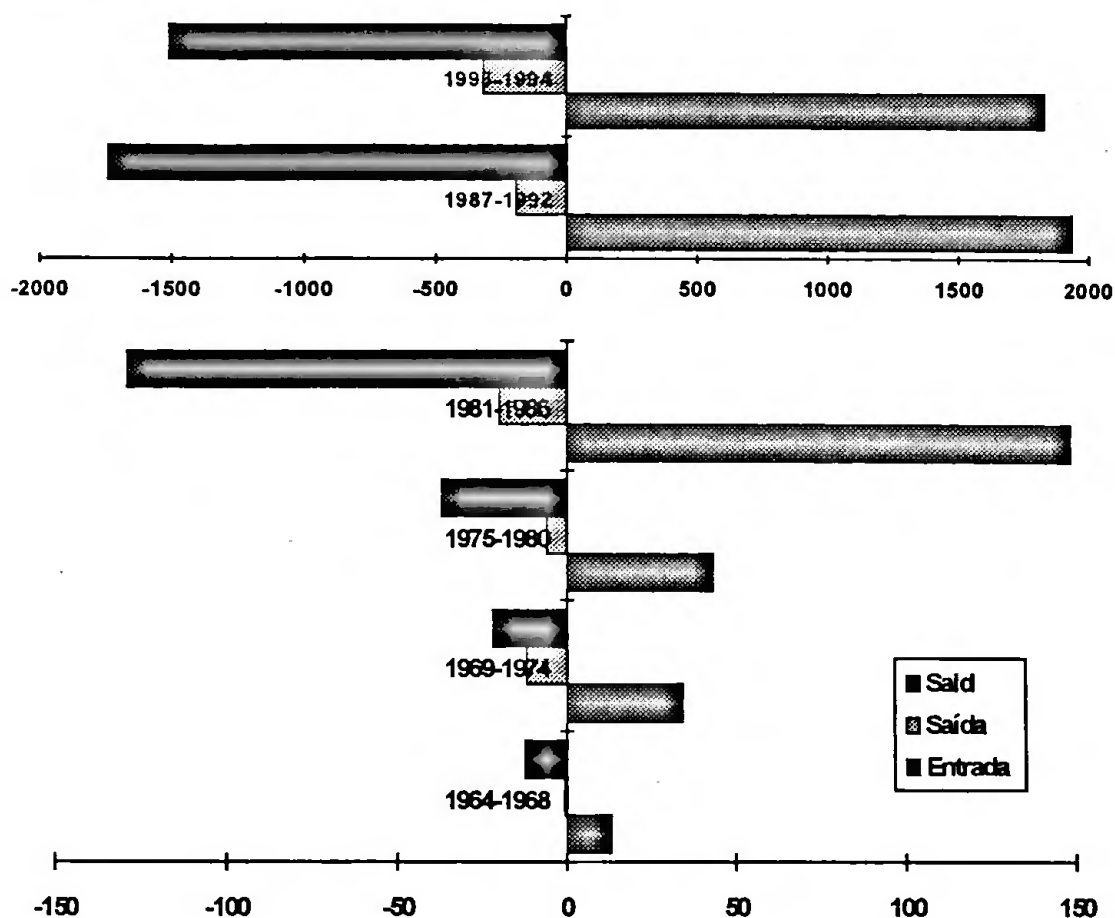
Pretende-se aplicar a teoria do ciclo de desenvolvimento do investimento dos países (Dunning, 1988) ao caso Português para identificar os factores explicativos da evolução dos fluxos de investimento e os aspectos específicos que determinaram a escolha do destino dos investimentos. O ciclo de desenvolvimento do investimento internacional foi apresentado no ponto I.1.2.3.4..

A figura I.2.4. apresenta a evolução das entradas e das saídas de investimento para Portugal desde a década de 60. Os valores referente ao período 1987-1994, muito mais elevados do que os referente aos anos 1964-1986, foram sobrepostos aos gráficos para facilitar a análise.

Figura I.2.4. Entradas e Saídas de investimento em Portugal no período 1964-1994

(em dólares correntes)

Unidade: Milhões de dólares



Fonte: Vítor Corado Simões, “O envolvimento internacional da economia Portuguesa”, Estudos de Economia, vol.6, Out-Dez 1985, e Banco de Portugal para os anos 1984-1994

As duas primeiras conclusões óbvias do quadro são de que os valores referentes às entradas e às saídas de investimento explodiram desde 1986, e que as entradas foram sempre bem superiores às saídas de investimentos, durante o período considerado. O coeficiente de cobertura (IDPE dividido por IDE) foi sempre inferior a 40% no período temporal considerado.

Além disso, parece-nos possível distinguir várias fases no envolvimento internacional da economia Portuguesa dentro neste período.

Podemos identificar quatro fases no envolvimento internacional da economia Portuguesa desde a segunda guerra mundial. A fase do “nacionalismo”(i), nos anos 40 e 50; a fase da

abertura ao exterior (ii), dos anos 60 até 1974; a fase pós-Abril (iii), de 1975 a 1986; e uma última fase iniciada pela entrada na Comunidade Europeia. A fase mais recente, depois da adesão à CE será abordada no ponto que trata da globalização recente da economia Portuguesa. Vamos neste ponto tentar dar uma perspectiva geral da evolução do envolvimento internacional da economia Portuguesa.

(i) O período do pós-guerra até à década de 60, não considerado pela figura, foi caracterizado por uma política económica Portuguesa contemplando a auto-suficiência do país nos anos 40 e 50. Apesar de não existirem dados fidedignos tanto ao nível do IDE como do IDPE para a década de 50, sabemos que o seu volume era insignificante⁶.

Nesta fase, as relações com o exterior eram marcadas por um "nacionalismo" retrógrado e pela preocupação de preservar o país face às influências desagregadoras da modernidade. Perante uma política governamental que não atraía, antes repelia, o investimento externo e face a um país cujas vantagens de localização não eram significativas (fraco nível de desenvolvimento, carência de infra-estruturas básicas, escassez de recursos naturais, mercado interno reduzido...), compreende-se o investimento limitado.

As saídas de capitais ter-se-ão limitado às ex-colónias, sendo os valores envolvidos reduzidos. Os investimentos concentram-se na agricultura e na exploração mineira, em que foi frequente a associação com estrangeiros. A escassez do investimento na indústria transformadora deveu-se a um nível baixo de desenvolvimento do sector em Portugal, não se encontrando ainda constituída uma classe empresarial suficientemente forte para contrabalançar as iniciativas externas.

Portugal encontra-se, sem dúvida, durante esse período, na primeira fase do ciclo de desenvolvimento internacional.

(ii) A fase da "Abertura ao exterior", do início da década de 60 até 1974, caracterizou-se por uma certa liberalização da política económica, resultando do esgotamento dos modelos de desenvolvimento adoptados na década de 50.

O início dos anos 60 foi marcado por um crescimento explosivo dos investimentos estrangeiros em relação à década precedente. Vários passos políticos foram dados no sentido de uma liberalização progressiva do fluxo de capitais estrangeiros, entre os quais importa assinalar a assinatura da convenção de Estocolmo, instituindo a EFTA. A adesão à EFTA levou rapidamente à implantação de operações intensivas de mão-de-obra em várias empresas estrangeiras orientadas para a exportação.

O fenómeno não se restringiu apenas ao fluxo de IDE, alargada também ao IDPE, sobretudo após 1969. De 1966 até 1974, os valores médios do IDPE foram multiplicados por sete de cada triénio para o seguinte. O coeficiente de cobertura do IDE pelo IDPE melhorou bastante, passando de 4,6% entre 1964 e 1968, para 34,4% entre 1969 e 1974. Contudo, o saldo permaneceu negativo. O índice de projecção externa Português ultrapassava em 1972-1974 o de países bem mais desenvolvidos como a Áustria, a Finlândia ou a Espanha.

⁶ IDE mais IDPE = 0,035% em 1958 segundo uma estimativa de Vítor Corado Simões, "O envolvimento internacional da economia Portuguesa", Estudos de Economia, vol. 6, Out.-Dez 1985, p.5

Os fluxos de IDPE caracterizaram nesta fase por uma elevada concentração, envolvendo um número muito reduzido de empresas - de razoável dimensão - e de sectores. É possível identificar três áreas fundamentais de investimento no estrangeiro: banca e seguros, comércio por grosso e indústria (englobando a construção). A principal motivação do investimento no sector bancário foi a captação das poupanças dos emigrantes; daí que se tenha orientado sobretudo para os grandes destinos da diáspora Portuguesa: França, Alemanha, Venezuela, Brasil, Canadá e África do Sul. Este movimento de internacionalização da banca foi particularmente intenso no início dos anos 70. No que diz respeito aos investimentos de natureza comercial - dirigidos principalmente para a Europa, mas também para a América Latina e África - terão sido determinados pela preocupação de internalizar a comercialização no exterior de bens produzidos em Portugal. Tratar-se-á, portanto, de uma estratégia de integração vertical internacional tendendo a tirar maior partido das actividades industriais localizadas em Portugal

Quanto ao investimento na indústria, orientou-se quase exclusivamente para países em vias de desenvolvimento ligados a Portugal por laços especiais, decorrentes da dominação política, da Comunidade linguística ou ainda da presença de emigrantes Portugueses nos meios empresariais e de negócios (ex-colónias, Brasil, Venezuela). A parcela mais significativa ter-se-á dirigido para África, consistindo sobretudo em indústrias ligeiras tradicionais para o abastecimento do mercado interno (alimentação, bebidas, têxteis e química ligeira) e em actividades de primeira transformação de matérias-primas locais, frequentemente associadas à detenção de explorações agrícolas.

Ao analisarmos o destino dos investimentos, notamos que as vantagens usufruídas pelas empresas nacionais foram mais devidas à natureza específica do país de que a um carácter basicamente empresarial. Nestas condições, no período em questão, os aspectos mais relevantes para a geração das vantagens específicas conduzindo ao investimento no exterior⁷ parecem ter sido a dominação colonial actual ou passada, a existência de numerosas Comunidades Portuguesas no estrangeiro, e a nível das políticas, a preocupação em estreitar as relações com o Brasil e com a Europa.

(iii) A fase "Pós-Abril", de 1975 a 1986, foi marcada pelas mudanças verificadas em Portugal nos domínios político e económico e pela crise económica internacional.

A queda do regime antidemocrático de quase 50 anos, o período de instabilidade social e política que seguiu e a nacionalização dos grupos económicos dominantes, conjugados com a persistente crise internacional, marcaram uma nova fase do envolvimento internacional da economia Portuguesa. A entrada e a saída de investimentos experimentaram ambas acentuados decréscimos depois da revolução de Abril. O IDE baixou de 51 milhões, em 1972-1974, para 23,5 milhões de dólares em 1975-1977. A queda do IDPE ainda foi mais acentuada, passando de 20,7 para 3,7 milhões de dólares no mesmo período. Assim, o coeficiente de cobertura baixou de 34,4% no período 1969-1974, para 14% no período 1975-1980.

A independência das colónias significou simultaneamente a perda de uma fonte privilegiada de abastecimento de matérias-primas e de um mercado;

O investimento Português no exterior tem seguido, depois de estabilizada a democracia, uma recuperação moderada, encontrando-se ainda longe em 1984 dos níveis atingidos no

⁷ ver ponto I.1.3.4., sobre as vantagens que levam as empresas a internacionalizar-se



período 1972-1974. Em 1985-1986, houve um forte aumento do investimento directo estrangeiro ligado a um aumento do atractivo do país preparando a sua entrada na CE

Em termos sectoriais e geográficos, o padrão do IDPE alterou-se sensivelmente durante o período. A partir de 1978, a internacionalização da banca ganhou novo impulso, por razões diferentes das do início da década: passou a orientar-se para os grandes centros financeiros (Londres, Nova Iorque e Paris), com o objectivo de ganhar acesso aos euromercados e obter linhas de crédito externos. A internacionalização visou portanto a obtenção de vantagens de localização. 40 a 50% do IDPE entre 1979 e 1981 é atribuído aos sectores bancários e seguros.

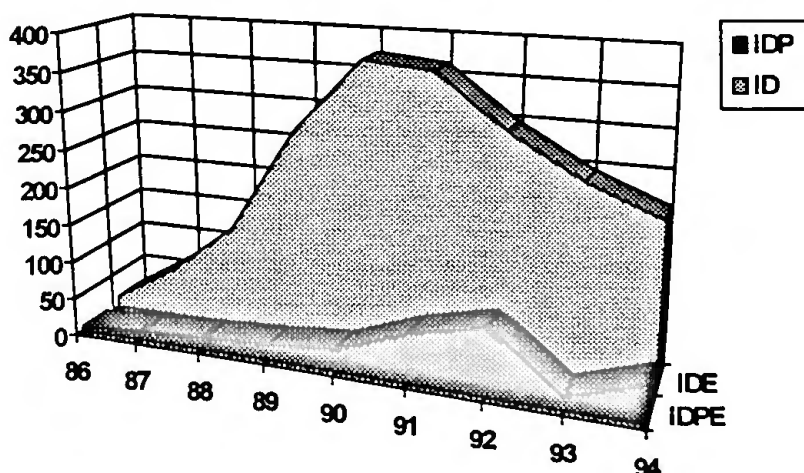
Vamos agora descrever em mais pormenor a internacionalização da economia Portuguesa nos últimos anos, nomeadamente a partir de 1986, data de adesão a Comunidade Europeia.

1.2.1.2.2. Evolução do envolvimento internacional da economia Portuguesa desde a adesão à Comunidade Europeia

Com a adesão à CE, a economia internacional sofreu num ciclo ascendente até 1993, e o investimento internacional aumentou bastante. O PIB obteve índices de crescimento impressionantes (5,5% em 1989) e a maioria dos indicadores macro-económicos melhoraram. As infra-estruturas também se desenvolveram graças aos generosos fundos regionais providenciados pela CE. A entrada do Escudo no sistema monetário europeu constituiu mais uma garantia para os investidores.

Com um clima económico tão propício, assistiu-se a um grande desenvolvimento do envolvimento internacional da economia Portuguesa, como podemos ver na figura 1.2.5.

Figura 1.2.5. Evolução em volume do IDE e do IDPE de 1986 a 1994
(Unidade: Mil Milhões de Escudos)



Fonte: Banco de Portugal e INE

Ao comparar os dados relativos ao volume de IDPE e de IDE, constatamos o desequilíbrio dos números.

O Investimento directo estrangeiro explodiu literalmente durante o período, culminando em 1992 com um total de 371 mil milhões de escudos. Em 3 anos sofreu uma forte diminuição, sendo ele dividido por quase quatro para chegar a 99,3 mil milhões de escudos em 1995. Podemos, no entanto, afirmar que os níveis de investimento conhecidos na última década influenciaram bastante a evolução do panorama económico Português.

O investimento Português no exterior também conheceu um grande crescimento em termos percentuais, se bem que partindo de níveis mais baixos. Passou de 10 mil milhões de Escudos no período 1985-1986, para 103 mil milhões de Escudos em 1995. Não obstante, num primeiro tempo, o coeficiente de cobertura piorou e atingiu em 1990 o seu nível mais baixo desde o período 1966-1968 (7,5%). O esforço de adaptação às novas condições competitivas do mercado interno depois da adesão não foi imediatamente acompanhado por um esforço de internacionalização. Desde então, o coeficiente de cobertura tem vindo a melhorar sob a dupla influência da baixa do IDE e do aumento do IDPE, e apresentou em 1995, feito histórico, um saldo positivo (3,7 mil milhões de escudos).

Iremos ver nos dois pontos seguintes, com mais pormenor, as características do IDE e do IDPE nesta fase.

A figura I.2.5. ilustra as dificuldades do país no contexto da globalização da economia, apesar do esforço recente de internacionalização das empresas Portuguesas e dos incentivos disponíveis para o fazerem.

Confirma-se assim o que já referimos no ponto I.1.2.3.2.: pequenos países cujo tecido empresarial é composto por PME, actuando numa base doméstica reduzida, são particularmente vulneráveis perante o movimento de globalização. Sem dúvida, Portugal não constitui uma excepção ao padrão. Assim, as empresas Portuguesas “sujeitaram-se às mudanças económicas internacionais sem desempenhar um papel significativo no processo” (Simões, 1994). Nesta perspectiva pode sugerir-se que o movimento de internacionalização de Portugal nos últimos anos foi em larga medida passivo. Com a incorporação no bloco económico, o país transformou-se numa porta de entrada para a “cidadela comunitária”, além de uma localização produtiva barata e segura na nova divisão intra-europeia do trabalho. A situação está hoje mudando com a baixa dos investimentos directos estrangeiros e a evolução dos processos de internacionalização de muitas empresas.

A integração Europeia modelou e filtrou o impacto da globalização sobre a economia Portuguesa. Com a adesão à CE, Portugal entrou no bloco da triade, e as ligações entre Portugal e a economia mundial aumentaram. No entanto, a integração Europeia actuou como mediador entre Portugal e a economia mundial e desta forma distendeu as relações com as áreas não europeias.

I.2.1.2.3.1. - O Investimento Directo Estrangeiro em Portugal

Depois da adesão à Comunidade, e até 1990, o IDE em Portugal cresceu de forma exponencial, como vimos na figura I.2.5..

A acentuada quebra desde 1993 pode ser em parte explicada pela opção dos investidores por novos destinos dotados de mão-de-obra mais barata e qualificada como por exemplo a Europa do Leste. Também os critérios que determinaram a escolha da localização do investimento evoluíram; as empresas procuram cada vez mais plataformas globais de qualidade (ver ponto I.1.2.3.3.) e não só a minimização dos custos.

O investimento directo estrangeiro tem tido um papel de relevo nas transformações recentes do panorama económico Português. Também se notaram fortes alterações ao nível dos países investidores, dos sectores de actividade a que se destina e ainda das estratégias de penetração do capital (veja-se quadro I.2.3.).

QUADRO I.2.3. - EVOLUÇÃO RECENTE DA ESTRUTURA DO INVESTIMENTO DIRECTO ESTRANGEIRO EM PORTUGAL

	Estrutura do IDE (%)	
	1985	1994
<u>Sectores</u>		
Agricultura	1.7	1.0
Indústria	59.1	20.5
Serviços	39.3	78.5
Comércio	6.7	12.7
Bancos	21.5	30.7
Operações sobre imóveis	5.8	19.8
<u>Modo de penetração</u>		
Novas empresas	24.9	6.6
Empresas já instaladas	59.8	70.1
Aquisição de empresas	11.9	19.6
<u>Origem do investimento</u>		
CE	65.3	70.3
Reino Unido	41.7	13.4
França	8.3	9.2
Espanha	3.6	13.3
EFTA	7.3	10
Brasil	1.2	7.3
EUA	14.7	4.1

Fonte: Banco de Portugal

Reforçou-se a participação dos investimentos provenientes da CE (em 1994 representava 70,3% do total, contra 65,3% em 1985), destacando-se o acréscimo significativo dos capitais espanhóis (3,6% em 1985 e 13,3% em 1994). Diminuiu a importância dos EUA.

A quota do Brasil no IDE, um país sem tradição de investimento estrangeiro, aumentou bastante entre 1985 e 1992 e representou 7,3% em 1994. Os investimentos brasileiros recentes (concentrados no sector bancário e imobiliário) em Portugal visam aproveitar a proximidade psíquica entre os dois países para a implantação no seio da UE (Simões, 1994).

No que diz respeito ao destino sectorial do IDE, salienta-se o forte crescimento do investimento estrangeiro no sector dos serviços, muito particularmente nos casos dos bancos e instituições financeiras e das operações sobre imóveis. Estes investimentos visaram um mercado Português em plena expansão. A indústria, apesar de ter diminuído a sua importância relativa no montante global do investimento, em valor absoluto, registou um aumento significativo.

Segundo o próprio governo, o capital externo está a assumir um papel dinamizador na internacionalização da economia Portuguesa, como o comprova o seu peso crescente nos principais sectores exportadores e, principalmente, nos sectores que estão a tornar-se dominantes no novo perfil de especialização. Já em 1989, 49% das exportações Portuguesas eram asseguradas por empresas com participação de capital estrangeiro (Secretariado de Estado do Planeamento, 1994, p.73). Desde então, a proporção aumentou, já que os níveis de IDE foram muito elevados. Hoje, andarão pelos 55-60% (contando com o projecto Ford-Volkswagen).

Por outro lado, a concentração do IDE nos sectores de material de transporte, máquinas e material eléctrico, no vestuário, na pasta de papel e papel identificam os sectores que tendem a tornar-se dominantes na estrutura industrial Portuguesa.

No que respeita às estratégias de penetração do IDE, verificou-se uma diminuição da importância relativa da parte destinada à criação de novas empresas, que em 1994 representou apenas 6,6%, enquanto cerca de 90% foi destinado a empresas já instaladas e a aquisições. O peso das aquisições aumentou substancialmente nos últimos anos, sem que, em contrapartida, as empresas contra-atacassem como se nota pela consulta do anexo 2. Esta "invasão" económica não deixou, como é natural, de preocupar os que temem a perda da soberania na economia nacional.

O IDE cresceu devido às vantagens proporcionadas por Portugal enquanto localização produtiva, dentro da Comunidade Europeia, e como mercado: salários baixos, mão-de-obra relativamente qualificada e adaptável, boas relações laborais, desenvolvimento de infra-estruturas físicas, aumento da procura doméstica e incentivos financeiros generosos.

I.2.1.2.4.1. O Investimento Directo Português no Estrangeiro

O Investimento Directo Português no Estrangeiro (IDPE) registou um crescimento positivo durante o período de 1990 a 1992, atingindo 85 mil milhões de escudos em 1992 (veja-se figura I.2.5.). Em 1993, assistiu-se a um decréscimo dos fluxos de investimento para o exterior, apesar de ter aumentado o número de empresas que investiram no estrangeiro. Este facto deve-se a não ter havido neste ano investimentos individuais de grande dimensão. Em 1995, houve uma retoma do IDPE, que ultrapassou os valores de 1992, mas ainda só representa 0.7% do PIB.

Os investimentos Portugueses no estrangeiro têm sido pequenos, porque Portugal ainda está numa fase intermédia do ciclo de desenvolvimento do investimento (Dunning, 1988), apresentado no ponto I.1.2.3.4..

As vantagens detidas pelas empresas Portuguesas devem-se mais à estrutura dos recursos básicos do território do que às próprias vantagens competitivas (vantagens *O*). Assim, o investimento internacional, visando aproveitar ou desenvolver as vantagens competitivas existentes não foi ressentido pelos empresários Portugueses como uma prioridade, já que o valor acrescentado é criado em Portugal, através da produção, capitalizando as vantagens de localização (recursos básicos, qualificação e custo da mão-de-obra).

Embora as empresas Portuguesas vendam muito no estrangeiro, poucas são as que têm estratégias internacionais.

No entanto, alguns sectores, com empresas mais dotadas em vantagens *O* ou em que o valor acrescentado ligado ao controlo da comercialização do bens ou serviços é importante, desenvolveram estratégias mais activas de internacionalização.

O quadro I.2.4. distingue o investimento Português recente no estrangeiro por sector de actividade.

QUADRO I.2.4. ESTRUTURA DO INVESTIMENTO DIRECTO PORTUGUÊS NO ESTRANGEIRO EM 1992 E 1994

	Estrutura do IPDE (%)	
	1992	1994
<u>Sectores</u>		
Agricultura	1	0
Indústria	45	49
Serviços	54	51
Comércio	6	13.2
Bancos e operações sobre imóveis	45	33.4
Actividades mal definidas	3	0.3
<u>Modo de penetração</u>		
Novas empresas	3	35
Empresas já instaladas	22	17
Aquisição quotas/acções	67	-18
Outros (a)	8	66

(a) Inclui empréstimos e suprimentos e reinvestimento de lucros

Fonte: Banco de Portugal

No sector industrial, a maior parte dos investimentos tinha como objectivo principal estabelecer filiais de comercialização para vender produtos fabricados em Portugal, ou seja, angariar a fatia do valor acrescentado tradicionalmente reservada aos intermediários locais. Várias empresas de médio porte lançaram-se na aventura. Todavia, o volume dos investimentos, quando comparado com o volume das exportações do sector, é ainda derisório, o que reflecte a timidez de muitas empresas e também a sua dependência face a grandes clientes externos para quem fabricam sobre encomenda.

No que diz respeito aos serviços, a banca tem efectuado a maior parte dos investimentos. Esta situação não é nova, já que durante a década de 80, o sector financeiro, e nomeadamente os bancos, representaram sempre mais de metade do investimento directo no estrangeiro (73% em 1980). Resulta que o grau de internacionalização do sector bancário é importante e constitui uma notável excepção no panorama Português.

O peso do comércio, e nomeadamente do investimento no sector hoteleiro, aumentou devido a acções pontuais.

Regra geral, salientam-se, de um ano para o outro, grandes variações na estrutura sectorial dos investimentos; com volumes globais pequenos, grandes operações individuais - por exemplo a aquisição de um banco estrangeiro reflectiram-se imediatamente nas estatísticas.

Sucede o mesmo no caso das estatísticas relativas à forma de internacionalização. A esse respeito, podemos adiantar que é frequente os investimentos serem destinados a operações já existentes. A análise de dados relativos a períodos maiores mostram que as empresas Portuguesas preferem constituir empresas próprias. Muitas das aquisições, com o objectivo de melhorar o controlo dos canais de distribuição, tiveram como alvo parceiros comerciais existentes (agentes, intermediários).

Devemos também sublinhar, antes de analisar a repartição do investimento por zona geográfica apresentada no quadro I.2.5., que a maior parte dos sectores em que se presenciou uma forte internacionalização ainda demonstram padrões multi-domésticos segundo a tipologia exposta no ponto I.1.2.4..

Em termos sectoriais, o peso dos IDPE na indústria cresceu e foi quase equivalente ao dos serviços, enquanto no passado, os investimentos no sector dos serviços financeiros dominaram sempre os dos outros sectores. A internacionalização do sector do papel e a das empresas de médio porte das indústrias ligeiras tradicionais, principais responsáveis por este fenómeno, contemplou principalmente a obtenção de um maior controlo dos canais de distribuição dos produtos exportados para Portugal e não a internacionalização da produção.

QUADRO I.2.5. EVOLUÇÃO DO DESTINO DO INVESTIMENTO DIRECTO PORTUGUÊS NO ESTRANGEIRO

	Repartição do IDPE (%)			
	1980	1985	1993	1994
<u>Destino do investimento</u>				
U.E. (total)	55	8	94	81
Espanha	3	3	74	30
França	9	1	8	6
Reino Unido	39	2	-5	19
Luxemburgo/Bélgica	0	0	8	
EUA	7	29	7	4
Suíça	-		5	-
Palop	3	27	3	12
Macau	0	32	-	-
Brasil	27	1	-	-
Ilhas Caimão	-	-	-12	-
Outros	8	3	3	3

Fonte: Banco de Portugal

Nota: os números negativos representam uma situação de desinvestimento líquido. A percentagem total anual é igual a 100.

Os anos de 1993 e 1994 foram apresentados neste quadro para mostrar a volatilidade de um ano para o outro dos destinos dos investimento. Isto acontece porque, o volume sendo pequeno, qualquer investimento de alguma dimensão pesa na repartição.

Pode deduzir-se deste quadro que a internacionalização das empresas Portuguesas tem sido encarada desde o início da década de 80 segundo dois eixos: o Mercado Único Europeu e as antigas colónias.

Desde a adesão, o peso da CE no IDPE aumentou drasticamente, auxiliado nesse aspecto pelos incentivos comunitários, e pela aproximação psíquica dos nossos parceiros europeus através do processo de integração europeia. Espanha, único membro com que “o país em que a terra acaba e o mar começa” tem uma fronteira comum, foi o principal alvo. Paralelamente, o peso dos territórios pertencendo ao antigo império colonial Português, outrora destinos privilegiados do IDPE, conhece níveis relativamente fracos.

A natureza dos investimentos no mesmo sector, varia bastante consoante o destino do IDPE. Por exemplo, a maior parte dos investimentos realizados por empresas industriais orientaram-se para duas regiões: a CE e as antigas colónias. Mas já vimos que os investimentos na CE tinham o objectivo de instalar filiais de comercialização, enquanto, pelo contrário, os investimentos nas antigas colónias, apesar de constrangidos pela situação política muito instável em Angola e Moçambique, foram direccionados para a produção.

Esta evolução notável em relação ao padrão anterior sugere uma profunda mutação do comportamento internacional das empresas Portuguesas.

Para poder antecipar o comportamento da internacionalização de Portugal e a futura estratégia internacional das suas empresas, é interessante conhecer os factores que levaram as empresas a investir no estrangeiro ao longo das últimas décadas. Até porque, como vimos no ponto I.1.2.3.3., as formas de concorrência internacional das empresas de determinado país são algo similares e “fortemente influenciadas pelas vantagens desenvolvidas no seu mercado interno, reflectindo processos organizacionais derivados de factores históricos, das características da procura, da cultura e das instituições nacionais”.

Vamos no ponto seguinte fazer a síntese dos pontos relevantes identificados no comportamento das empresas Portuguesas ao longo das últimas décadas.

1.2.1.2.3. As características do investimento Português no estrangeiro nas últimas décadas

Da análise do envolvimento internacional da economia Portuguesa, desenvolvida nos pontos anteriores, destacam-se três aspectos fundamentais quanto ao investimento directo Português no estrangeiro:

- (i) A proximidade “psíquica” exerceu um papel determinante na orientação do investimento Português no exterior - embora se note nas décadas de 80 e 90 um movimento para beneficiar da proximidade geográfica. A distância psíquica entre os principais países, fisicamente próximos e focos de IDPE, também não é muito elevada;
- (ii) Os atractivos de localização dos países influenciaram significativamente as decisões de investimento (em particular no caso das ex-colónias);
- (iii) Sem pôr em causa a existência de vantagens específicas das empresas, os principais trunfos das empresas nacionais no estrangeiro foram em aspectos como a língua, as tradições comuns, as ligações culturais, a existência de Comunidades imigrantes, a facilidade de relacionamento com as empresas locais e a existência de laços forjados ainda no período colonial. Não obstante, desde a adesão à C.E. o comportamento das companhias

Portuguesas, nomeadamente das maiores, tende a afastar-se desta regra, e assenta mais em factores como o atractivo dos mercados per se.

(iv) de acordo com o comportamento recente dos IDPE na UE, sobressai que Portugal optou pela concentração dos seus investimentos nessa região, em que está agora firmemente integrado, e que a dimensão das empresas que se lançaram na aventura internacional tende a diminuir. A globalização da economia Portuguesa é moldada pelo processo de integração europeia.

Podemos perguntar-nos, em relação a este último ponto, se esta opção constitui uma ruptura perante o padrão anterior do investimento Português no estrangeiro, ou se se trata de uma continuação lógica para o país, integrado num bloco económico cuja distância psíquica está a diminuir com o processo de integração Europeia, e que viu os seus mercados tradicionais fecharem progressivamente.

Portugal encontra-se hoje numa etapa mediana da terceira fase do ciclo de investimento de Dunning (veja-se ponto I.1.2.3.4.). Os sectores competitivos ainda reflectem a estrutura dos recursos básicos do território, e as vantagens da localização têm ainda um papel importante, o que não incita as empresas a desenvolverem os seus investimentos no estrangeiro. Para finalizar esta terceira etapa, é necessário um grande esforço por parte das empresas, no sentido de gerar as suas próprias vantagens competitivas (vantagens *O*).

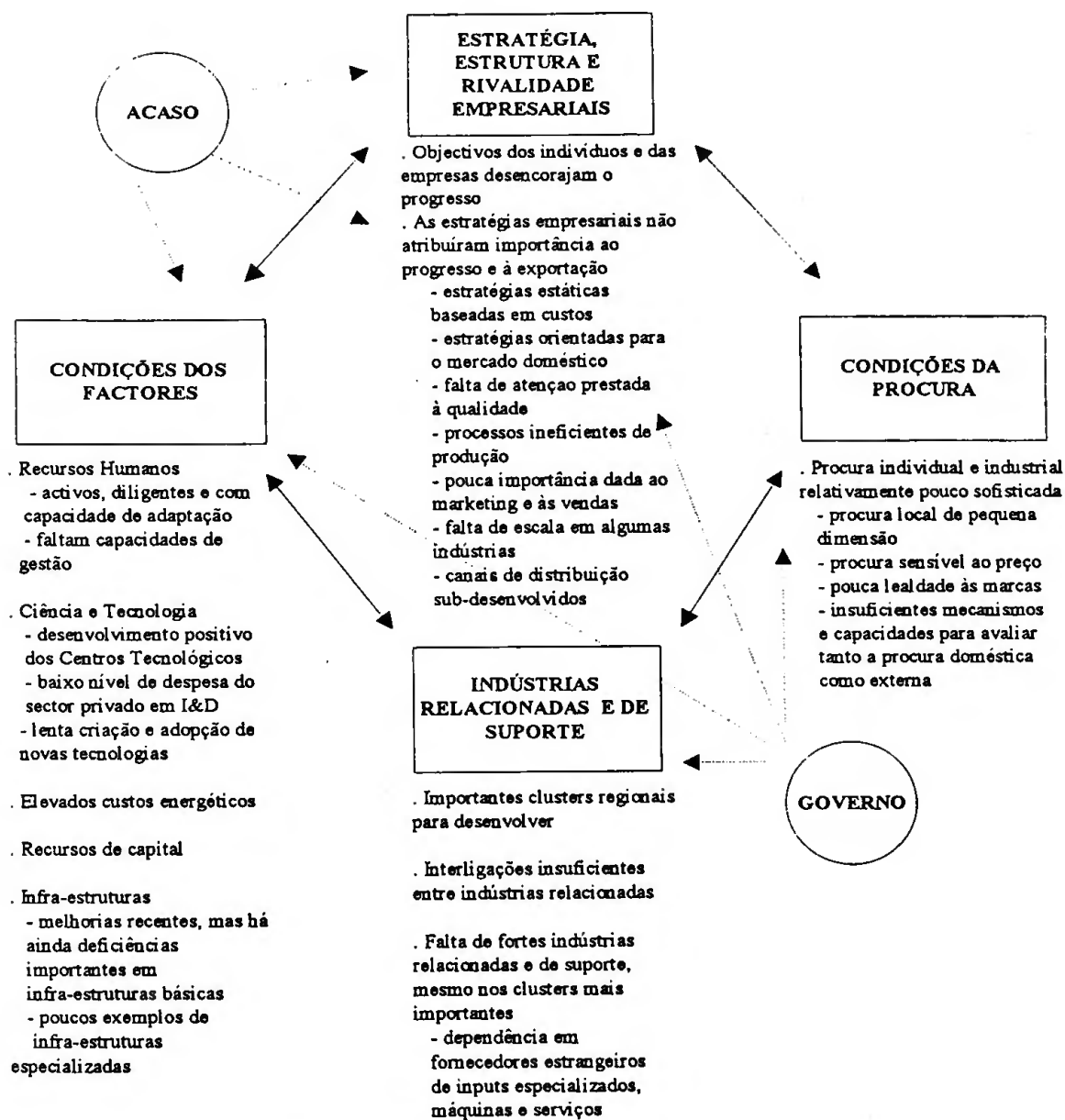
Segundo as conclusões sobre o comportamento das empresas Portuguesas na sua internacionalização durante os últimos 40 anos, cabe-nos agora avaliar o actual grau de competitividade internacional das empresas Portuguesas para poder antecipar o seu comportamento futuro, e delinear alguns problemas que poderão enfrentar na sua expansão nos mercados estrangeiros.

1.2.2. Competitividade Portuguesa, internacionalização das empresas e desafios dos anos 90

1.2.2.1. Competitividade Portuguesa: o diamante competitivo Português.

O diamante competitivo, desenvolvido pelo Michael Porter, é uma ferramenta interessante para estudar a competitividade dos países (apresentada no ponto I.1.2.3.3.). A figura I.2.6. apresenta o diamante competitivo Português segundo a Monitor Company. “Não existe um só diamante que descreva todas as indústrias em Portugal, mas todas as indústrias são afectadas por, pelo menos, um dos problemas referidos na figura” (Monitor Company, 1994, p.81).

Figura I.2.6. O diamante competitivo Português. Desafios Portugueses determinantes da Vantagem competitiva



Fonte: Monitor Company

Vamos tentar comentar selectivamente os pontos fortes e fracos identificados pela Monitor Company.

Nas condições de factores, os recursos humanos, pela sua adaptabilidade, são um trunfo para Portugal. O custo da mão-de-obra é também menor do que o dos principais clientes de Portugal. No entanto, faltam capacidades de gestão, sendo o nível educacional médio muito fraco (cerca de 75% do emprego estruturado tem no máximo o sexto ano de escolaridade).

No domínio da ciência e tecnologia, os níveis das despesas em I&D de Portugal representam proporcionalmente cerca de um quarto dos níveis da maior parte dos países desenvolvidos. Acresce que 65% das despesas da I&D são provenientes do sector público indicando uma falta de empenho comercial em I&D. A própria adopção de novas tecnologias é muito lenta, o que deixa as empresas em posição de seguidoras. Sendo a tecnologia e a inovação os motores da globalização, não deixa de ser uma fraqueza muito relevante.

Quanto à procura, apresenta um nível de exigência e de sofisticação pouco elevado em relação aos principais parceiros europeus de Portugal. A reduzida dimensão do mercado local não permitiu a formação de economias de escala significativas e o aparecimento de companhias de dimensão internacional. Com o poder de compra ainda baixo, os clientes são muito sensíveis ao preço, o que não encorajou o desenvolvimento de factores dinâmicos de competitividade e penaliza hoje as empresas Portuguesas nos mercados internacionais. Há, segundo a Monitor Company, uma necessidade urgente de melhorar a sofisticação dos consumidores Portugueses a médio prazo.

A nível das indústrias relacionadas e de apoio, indispensáveis para sustentar a competitividade internacional de uma indústria, embora existam sem dúvida alguns "clusters" (calçado, têxteis, vinhos, automóveis e seus componentes, moldes e plásticos,...), não são profundos e bem integrados. As práticas de funcionamento em redes de empresas são pouco difundidas e a articulação entre indústria e serviços é deficiente. Assim, salienta-se uma "ausência de plataformas de competência para o desenvolvimento de estratégias ofensivas de internacionalização" (Secretariado de Estado do Planeamento, 1994, p.26).

No que diz respeito às estratégias, estruturas e rivalidade empresariais, estão fortemente relacionadas com a estrutura do capital das empresas do país. As empresas são em Portugal geralmente geridas pelos seus donos, em função de objectivos de retorno sobre o investimento a curto prazo e da preservação da empresa como "património da família". Nessas condições, as estratégias estáticas e defensivas prevalecem sobre as forças da mudança e do progresso. Pouca importância tem sido dada aos mercados externos, apesar da importância das vendas lá efectuadas. Em 1989, três anos depois da adesão, apenas 18,7% das PME Portuguesas afirmavam "pensar" o seu negócio em termos de CE (Pequena e Média Empresa, 1989). Em consequência, as empresas têm pouca experiência internacional como iremos ver no ponto seguinte.

Muitas das empresas são internacionalmente competitivas em sectores em que usam recursos naturais (vantagens de *Localização*), e a sua capacidade em desenvolver vantagens *O* é limitada (veja-se ponto I.1.3.1.).

Uma atenção insuficiente tem sido dada aos factores de desenvolvimento de ordem qualitativa como o marketing, e as capacidades nessas áreas são muito reduzidas. Nem todas as empresas têm uma ideia clara daquilo que o cliente quer. O exemplo das rochas ornamentais ilustra bem a situação. Um grande número de produtores Portugueses de rochas ornamentais faz uma abordagem passiva à venda dos seus produtos, sem compreender as necessidades de potenciais clientes e à espera que os compradores venham ter com eles. Desta falta de capacidades de marketing resulta uma concorrência baseada no preço e a venda frequente de rochas inadequadas para a aplicação desejada. A "aproximação ao cliente tem que ser uma prioridade para as empresas" (Monitor Company, 1994, p.83).

As empresas que baseiam a sua competitividade em recursos locais não precisam tanto de internalizar actividades no estrangeiro, já que a base do seu valor acrescentado está em casa

e não pode ser transferida. Isto explica em parte o baixo nível de investimento directo Português no estrangeiro até agora.

1.2.2.2. Grau de internacionalização das empresas Portuguesas

A figura I.1.4. do ponto I.1.3.3. constitui uma boa ferramenta para visualizar as diversas dimensões da internacionalização da empresa. Consoante o grau de desenvolvimento de cada uma dessas dimensões, poderá medir o grau de internacionalização da empresa. A figura identifica sete dimensões na internacionalização:

(i) formas de operação; (ii) oferta de produtos e actividades da cadeia de valor; (iii) mercados servidos; (iv) competências internas; (v) estrutura organizacional de suporte à actividade internacional; (vi) aspectos financeiros; e (vii) capacidade de gerir relações cooperativas internacionais.

Vamos tentar, graças a esta ferramenta, avaliar o grau de internacionalização das empresas Portuguesas. Esta avaliação é difícil devido à grande diversidade de casos existentes. Parece-nos que uma avaliação sumária e cognitiva pode ajudar a visualizar o porquê dos problemas encontrados pelas PME (responsáveis pela maioria das exportações das empresas de capital Português e representando 99% das empresas nacionais e 75% do emprego) quando se fala em internacionalização.

(i) Formas de operação. Poucas empresas Portuguesas têm filiais no estrangeiro, a maior parte servindo os mercados estrangeiros através da exportação, através de agentes independentes (agro-alimentar, têxteis, produtos florestais), ou ainda actuando como subcontratantes de grandes empresas estrangeiras (calçado, vestuário). Embora a exportação, como vimos no ponto I.1.3.2. apresente várias vantagens, a principal sendo, talvez, o seu baixo custo, constitui tradicionalmente o primeiro passo na internacionalização (veja-se ponto I.1.3.4.1.1.), e não um meio adequado para desenvolver uma presença duradoura no mercado.

A opção pela exportação resulta da orientação para a produção da maioria das empresas, dando pouca importância aos mercados internacionais, e, por isso, perdendo o controlo de uma parte muito significativa da cadeia de valor.

Vimos no ponto I.1.3.4.1.1. do primeiro capítulo que a escolha do agente é determinante para a subsequente internacionalização da companhia, e por isso representa uma decisão muito importante. Regra geral, no caso Português, a escolha do agente foi passiva, sendo o próprio quem bateu à porta da fábrica. Raras são as vezes em que a relação evoluiu para uma parceria mais institucionalizada (joint-venture, troca de participações), o que impede a adopção de estratégias de conquista de mercado a médio prazo.

No caso da subcontratação, muitas empresas, com uma actividade consolidada na "venda por encomenda" ou "venda para o container" distenderam as suas ligações com o mercado e têm dificuldades óbvias em desenvolver novos clientes para poder libertar-se da dependência em relação à rede actual, ou na abordagem de novos mercados por falta de experiência.

Assim, poucas são as empresas Portuguesas com uma experiência e um conhecimento suficiente dos mercados externos alvo dos seus produtos.

(ii) Oferta de produtos. Portugal vende no estrangeiro essencialmente bens industrializados com uma alta intensidade de mão-de-obra. A dimensão do serviço (pós-venda), actividade separada na cadeia de valor, está raramente integrada ao produto, até porque as empresas não têm controlo sobre as estruturas comerciais locais. O produto, por falta de conhecimento das necessidades dos consumidores, é geralmente pouco diferenciado, ou adaptado ao mercado alvo, o que obriga a competir pelos custos; isto quando a especificação não foi feita pelo cliente. Por isso se sublinha a necessidade de promover o design em Portugal.

(iii) Mercados penetrados. Já detectámos no ponto I.2.1.1.2. que as exportações Portuguesas são principalmente direccionadas para a UE e para países cuja distância psíquica é pequena. O obstáculo cultural não é muito grande na abordagem desses mercados, mas mesmo assim, as empresas delegam a comercialização dos produtos.

(iv) Competências internas. Em Portugal, a estrutura accionista das empresas é familiar e o nível de formação relativamente fraco, o que conduz a uma gestão pouco profissional. O nível tecnológico geral é baixo, sendo a I&D marginais nas PME. Sabemos que os objectivos das empresas são orientados pelas estruturas de propriedade empresarial de um país e fortemente influenciados pelas políticas fiscais e por outras circunstâncias nacionais. Muitos empresários Portugueses têm um certo receio em comprometer capitais em investimentos cujo retorno não é esperado no curto prazo. Por isto, talvez poucas empresas tentassem a “aventura” arriscada da internacionalização e preferissem exportar, solução requerendo menos conhecimento do mercado final. A estrutura accionista é relativamente hermética à entrada de pessoal formado com experiência internacional devido à vontade de muitos empresários, e da sua família, de conservar o controlo absoluto sobre o negócio.

Por consequente, nas empresas, poucas pessoas têm experiência internacional. O que compromete o sucesso de estratégias visando aumentar a projecção internacional da empresa. Como o conhecimento e a experiência são factores fundamentais no processo de internacionalização das empresas (veja-se ponto I.1.3.4.1.), identificámos uma das explicações da dificuldade das empresas em controlar os canais de distribuição dos seus produtos no estrangeiro.

(v) Estrutura organizacional de apoio à actividade internacional. A simples exportação é, na maioria dos casos, o meio escolhido para escoar o produto no estrangeiro, pelo que as empresas não precisam de estruturas pesadas para coordenar as actividades em vários países. Pode haver um responsável pela exportação que acompanha as vendas internacionais e mantém o contacto com os agentes/clientes. O planeamento ainda é pouco desenvolvido, bem como a dimensão internacional da cultura da empresa, porque o dono/líder da empresa não possui geralmente uma verdadeira experiência internacional. A cultura das empresas Portuguesas é de tipo patriarcal: deriva do poder directo da propriedade. O núcleo de poder reside num indivíduo ou num grupo restrito de pessoas, vistos pelos outros como os “campeões” ou “protectores”. Tais culturas podem ser opressivas, mas o exercício do poder é considerado como legítimo, e por isso aceite.

(vi) Recursos financeiros. As empresas Portuguesas são pouco capitalizadas em razão da concentração das acções em poucas mãos e também da preferência demonstrada pelos proprietários em arrecadar imediatamente os seus lucros. Recorrer à banca tem sido muito caro no passado, mas já não é tanto graças à liberalização do sector bancário. Não obstante, poucas empresas recorrem, ao internacionalizar, a formas de financiamento específicas permitindo cobrir, por exemplo, os riscos de câmbio. Os recursos dedicados à

actividade internacional são geralmente recursos internos (autofinanciamento), o que reduz a capacidade de investimento. Os esforços da banca Portuguesa no país de destino dos investimentos e os programas de financiamento das acções visando a internacionalização deveriam permitir uma melhoria desta situação.

(vii) Capacidade de gerir relações de cooperação internacionais. Como as empresas possuem uma estrutura accionista familiar, o poder está muito concentrado, e a companhia é considerada como um património. Em consequência, a independência é muitas vezes vista como sagrada, e existem poucos exemplos de relações de cooperação internacional duradouras nas PME Portuguesas.

Podemos concluir desta rápida análise da posição das empresas Portuguesas nas dimensões da internacionalização que, apesar de venderem muito no estrangeiro, estão ainda nos primeiros estágios do processo de internacionalização. Na verdade, mas é claro que generalizar leva à cometer aproximações, parece que depois de terem abordado os mercados estrangeiros passivamente - respondendo às solicitações - não tentaram continuar o processo de internacionalização, provavelmente por não conseguirem garantir as suas vantagens competitivas (ou vantagens O^8) nos mercados de destino.

Para Mira Amaral, ministro da indústria, o desenvolvimento de Portugal e da sua indústria “não passa por vantagens comparativas (vantagens L), mas por vantagens competitivas” (Mira Amaral, 1995). Porque nos factores até agora responsáveis pela competitividade Portuguesa (mão-de-obra qualificada barata, proximidade geográfica dos mercados de destino), novos concorrentes estão a surgir.

Um esforço considerável, necessário para a internacionalização da economia Portuguesa, está a ser apoiado pelo ICEP. Através do PAIEP - Programa de Apoio à Internacionalização das Empresas Portuguesas - I e II, o organismo tenta “sensibilizar o meio empresarial para a necessidade urgente de adopção de abordagens estratégicas que privilegiem o contacto directo e a presença física nos principais mercados, com o consequente avanço na apropriação de mais-valias proporcionadas pela actividade de distribuição e marketing.” (Athayde Marques, 1993). O PAIEP visa “dinamizar estratégias activas de internacionalização mediante a concessão de incentivos à realização de projectos de empresas e a adopção de iniciativas supletivas de carácter institucional que visam a disponibilização de uma vasta gama de produtos de informação, a facilitação do acesso aos mercados externos, a melhoria da estrutura das exportações Portuguesas e a afirmação internacional da imagem de Portugal” (Brochura PAIEP II) parecem ter uma boa adequação à realidade. No que diz respeito ao apoio directo às empresas, abrange estudos de diagnóstico da estratégia internacional, programas de marketing internacional e projectos de internacionalização.

São as empresas de dimensão respeitável que recorreram até agora a esses programas, porque as outras não conseguiram, talvez, vencer o seu “complexo” internacional. As companhias não podem perder tempo, porque as suas concorrentes europeias já avançaram no processo de internacionalização. O caso da França é sintomático: esta nação tinha um comércio externo estruturalmente deficitário desde meados da década de 70. As suas exportações repousavam fundamentalmente nas suas grandes multinacionais (os campeões nacionais). A década de 80 foi a da internacionalização das PME: 12.000 empresas Francesas tinham implantações no estrangeiro no início da década de 90, contra 4.000 em 1980.

⁸ ver ponto I.1.3.3

Outra razão pela qual as empresas Portuguesas não podem perder tempo está ligada à evolução do fenómeno de globalização trazendo novas ameaças para o país, mas também novas oportunidades internacionais.

1.2.2.3. Globalização da economia Portuguesa ameaças e oportunidades para Portugal

Acabamos de referir que Portugal tem vivido a sua globalização através do prisma da integração Europeia, e é portanto fortemente dependente da União.

No seio da União Europeia, o desafio da globalização pode levar os países mais industrializados - com multinacionais globais - a adoptar uma atitude mais oportunista e egoísta, em que a Europa não será mais do que um mercado interno de maior dimensão na perspectiva da competição global. Esta perspectiva iria levar a uma Europa com duas velocidades, o que seria prejudicial para os países do segundo pelotão a que Portugal hoje pertence. O debate sobre a moeda única ilustra bem este ponto.

Portugal também pode antecipar uma concorrência acrescida nos anos 90. A especialização produtiva Portuguesa incide em sectores com a concorrência de produções de baixo custo em países pouco desenvolvidos. “Se os EUA, o Japão e os NIC (novos países industrializados) da Ásia constituem os concorrentes principais dos países mais desenvolvidos da Europa, o Leste, o Norte de África e os países asiáticos em industrialização rápida constituirão os concorrentes principais dos países menos desenvolvidos do Sul da Europa” (Secretariado de Estado do Planeamento, 1994, p.10). Nomeadamente, a abertura das economias dos países da Europa do Leste, um fenómeno da década de 90, trouxe novos concorrentes para Portugal.

Portugal ainda está um pouco adiantado em relação a estes países e deve aproveitar para marcar presença nos seus mercados tradicionais, de forma a ocupar o espaço. Por isso, a internacionalização das empresas é uma prioridade declarada de Portugal afirmada pelos governos sucessivos ao longo dos passados 15 anos. Mas, como vimos, esta prioridade política não foi acompanhada na prática por muitos investimentos, nomeadamente por parte das PME.

Atendendo às características das vantagens competitivas das indústrias Portuguesas identificadas no ponto 1.2.2.1. e às evoluções do ambiente internacional, podemos agora apresentar alternativas estratégicas para Portugal.

1.2.2.4. Estratégias para Portugal no contexto da globalização

Perante as características Portuguesas e das tendências da globalização, vários imperativos estratégicos podem surgir para desenvolver a competitividade Portuguesa.

No entanto, algumas estratégias são mais possíveis que outras. Por exemplo, embora a inovação tecnológica seja fundamental no contexto da globalização, Portugal, que não tem uma estratégia de desenvolvimento tecnológico mas de compra de tecnologia no exterior dificilmente poderá, a médio prazo, ser um actor no mundo da alta tecnologia. Ainda que o país consiga atrair IDE “High-Tech”, na expectativa que este possua um efeito de alavanca sobre as empresas Portuguesas, o “gap” entre as indústrias Portuguesas e as empresas a investir será provavelmente demasiado grande para poder ser superado (Simões, 1994).

Sem dúvida, num país sem grandes multinacionais, as empresas, que na maioria dos casos não possuem o tamanho crítico para actuar internacionalmente, devem perseguir estratégias de alianças com empresas estrangeiras para conseguirem uma rede internacional. Poderão assim tentar superar as suas fraquezas nos domínios tecnológicos e de marketing, e aprender, criando pouco a pouco condições para um desenvolvimento próprio.

No entanto, no passado, tais acordos com empresas de países desenvolvidos têm sido desequilibrados, resultando muitas vezes na subcontratação produtiva, até porque as empresas Portuguesas não possuem ainda activos específicos suficientemente atraentes. Tais acordos, característicos dos anos recentes na indústria do vestuário, têm tornado as empresas dependentes de um número limitado de clientes, e, apesar de terem aumentado as vendas, têm afastado as empresas dos mercados, impedindo assim o processo de aprendizagem.

A economia Portuguesa, não tendo actualmente as características necessárias para adoptar uma estratégia de globalização idêntica à dos países líderes do conjunto da triade, deve encontrar um rumo próprio (Simões, 1994), mistura de diversas estratégias respondendo aos desafios da globalização. Uma estratégia apostando na diferenciação de Portugal para responder aos desafios da globalização pode, a priori, parecer loucura, mas há sem dúvida lugar para a diferença num mundo global: segundo Ricardo Petrella, “a diversidade das vias de desenvolvimento dentro da Europa é uma das principais características estruturais do futuro das sociedades europeias” (Petrella, 1994).

A estratégia de aposta nas diferenças de Portugal foi recomendada pela Monitor Company. Teria como principais características:

- (i) concentrar-se em clientes sofisticados e exigentes, conquistando margens adicionais no preço em produtos diferenciados (o que muitas vezes significa ir para além de Espanha). O desenvolvimento de formas mais sofisticadas de competição exige uma boa compreensão das necessidades dos clientes (o que pretendem e quanto é que estão dispostos a pagar por isso?). Nos sectores dos têxteis e do calçado, por exemplo, os revendedores europeus privilegiam cada vez mais as pequenas encomendas, com entregas mais rápidas e frequentes. Para satisfazer o consumidor internacional, é necessário conhecer as suas necessidades, o que não é ainda comum junto das empresas exportadoras Portuguesas que têm perdido frequentemente os seus clientes, por razões geográficas ou por não terem sido capazes de antecipar ou responder a estas necessidades. O fraco grau de exigência da procura interna não permitiu ainda às empresas Portuguesas desenvolver produtos capazes de satisfazer os clientes internacionais;
- (ii) desenvolver os clusters de competitividade Portugueses (calçado, têxteis/vestuário, vinhos, automóveis e componentes, rochas ornamentais,...) com ênfase na construção de um sistema de inovação;
- (iii) internacionalizar procurando nichos em que economias de escala e necessidades de I&D são pequenos;
- (iv) fazer alianças com empresas estrangeiras para desenvolver a presença nos mercados estrangeiros e conseguir uma melhor adequação da oferta de produtos aos mercados locais.
- (v) apostar nos recursos humanos para a competitividade no século XXI. “Portugal pode explorar um dos seus maiores recursos: a flexibilidade e a abertura do seu povo” (Monitor Company, 1994). Já deixou de ser cliché dizer que o futuro de Portugal é a sua gente:

Portugal pode reconstruir a sua autoconfiança tornando-se um perito na gestão dos seus recursos humanos.

Apostar na diferença e nos recursos, na perspectiva da internacionalização, passa, sem dúvida, pela aposta nas Comunidades Portuguesas no estrangeiro, isto porque as empresas Portuguesas não têm conseguido até agora impor-se nos mercados de destino dos seus produtos. O pressuposto adoptado é de que as Comunidades Portuguesas radicadas no estrangeiro podem facilitar e acelerar o processo de internacionalização das empresas Portuguesas. Na verdade, como vimos no ponto I.2.2. do presente capítulo, as empresas Portuguesas apoiaram-se quase sempre em vantagens de localização ou proximidade psíquica (língua,...), talvez por não possuírem vantagens competitivas específicas suficientemente desenvolvidas, para se internacionalizar.

As Comunidades Portuguesas no estrangeiro apresentam a característica, como iremos ver no capítulo seguinte, de estarem radicadas em países desenvolvidos já grandes clientes de Portugal. Vamos tentar identificar a forma como as empresas Portuguesas se podem apoiar nas Comunidades Portuguesas locais para conquistar fatias de mercado e fixar-se nos mercados.

PARTE I - CAPÍTULO 3. AS COMUNIDADES PORTUGUESAS ESTRANGEIRO, POTENCIAIS MEDIADORES CULTURAIS PARA AS EMPRESAS EM INTERNACIONALIZAÇÃO



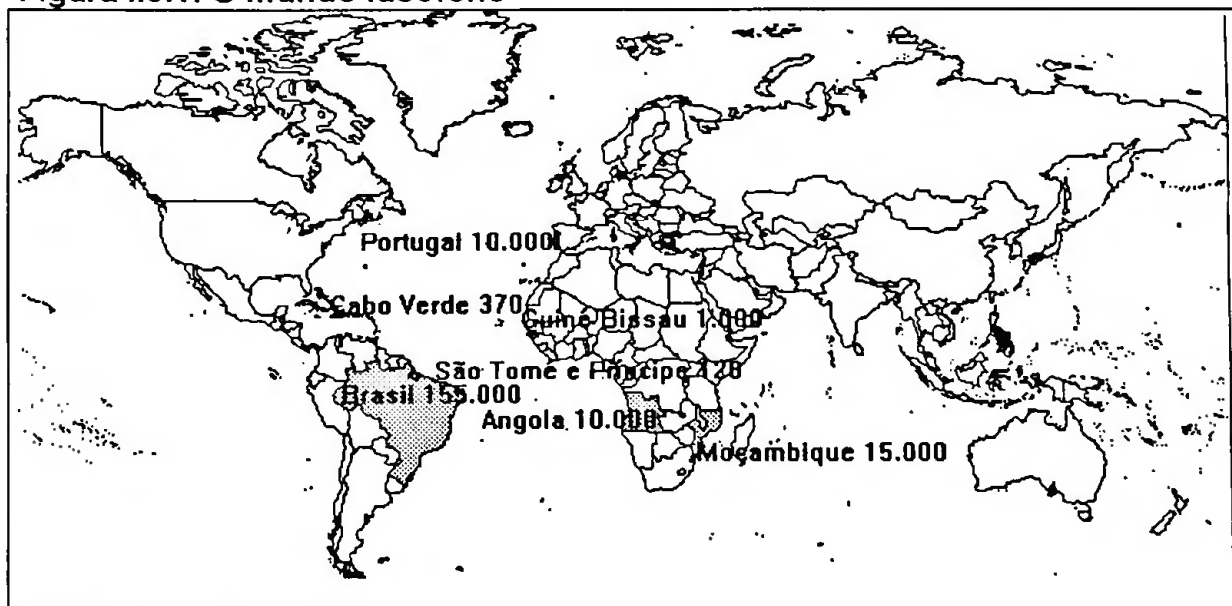
1.3.1. A lusofonia e as Comunidades Portuguesas no estrangeiro: trunfos de Portugal numa economia global

1.3.1.1. A língua Portuguesa: a “pátria” de 190 milhões de pessoas

A língua Portuguesa é a terceira língua europeia, e a oitava língua mundial, mais falada no mundo. Os lusófonos repartidos por todos os continentes são os Portugueses que vivem em Portugal ou no estrangeiro, bem como os habitantes dos países cuja língua oficial ainda é o Português (os PALOP e o Brasil).

Fernando Pessoa dizia que a sua única pátria era a língua Portuguesa e imaginava o aparecimento de um quinto império, impondo uma língua e não uma força. A noção de universalismo e de mistura das culturas, muitas vezes afirmadas na história pelos Portugueses, não chegou no entanto para sustentar este sonho (Leonard, 1994, p.36), e o império Português, à semelhança de todos os grandes impérios colonialistas, não pode resistir à vontade de independência das suas colónias na segunda metade do nosso século. O seu passado colonialista deixou a Portugal uma herança inestimável: o número de pessoas que falam fluentemente Português é estimado em 190 milhões, repartidas pelo globo, como podemos ver no mapa da figura 1.3.1..

Figura 1.3.1. O mundo lusófono



Unidade: milhar

Fonte: Yves Leonard, “Le Portugal, vingt ans après la révolution des oeillets”, La documentation Française, 1994

A língua é um vector cultural porque permite a comunicação facilitando as relações culturais e económicas entre os povos. Por isso, entre outros motivos, a preservação da prática da língua Portuguesa no mundo deve ser uma prioridade de Portugal.

Uma boa ilustração dos esforços de Portugal para preservar essa sua característica são as tentativas de Portugal e dos seis outros países em que a língua oficial é o Português para definir um acordo ortográfico harmonizando o uso da língua. Após anos de negociações, a Comunidade dos Países de Língua Portuguesa (CPLP) foi lançada em 17/07/96, materializando essa riqueza comum.

Para além dos lusófonos, Portugal, país com dez milhões de habitantes, também conta com cerca de 4,5 milhões residindo no estrangeiro. Vamos ver no ponto I.3.1.2. onde estão os Portugueses residentes no estrangeiro e quem são estes Portugueses "de lá".

I.3.1.2. As Comunidades Portuguesas no mundo

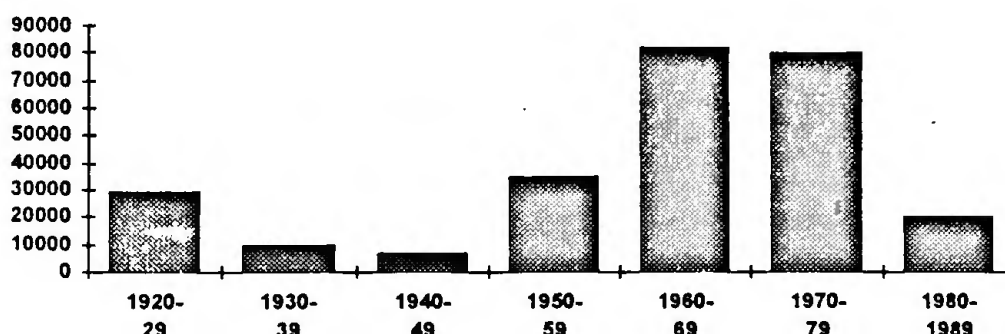
I.3.1.2.1. Os Portugueses, um povo em migração

Ao longo da sua história, Portugal foi "um povo emigrante e migrante, espalhado pelos quatro cantos do mundo como se nunca tivesse saído de casa" (Lourenço, 1992, p. 39). "De Portugal emigra-se há séculos. Para descobrir novas terras ou para conquistar outros países; para colonizar territórios pouco habitados ou para comprar e vender mercadorias (ou mesmo escravos) e, finalmente, para trabalhar, também se saiu para conhecer e para aprender; e para fugir às perseguições religiosas ou a condições políticas desfavoráveis" (Rocha-Trindade, 1984, p.20). Assim, o escritor Spinoza e o político Pierre Mendes France eram emigrantes Portugueses.

Desde o século XV, Portugueses emigraram para colonizar as terras novas, os destinos principais sendo sucessivamente através dos séculos as ilhas atlânticas, a costa africana, o oceano Índico e o Brasil até o século XIX. No século XX. novos destinos atlânticos e europeus surgiram.

A figura I.3.2., apresenta as saídas permanentes de Portugal no século XX, e dá assim uma ideia do volume da emigração considerada.

Figura I.3.2. Emigração Portuguesa desde 1920
(média anual do período)



Fo

nte: "A emigração", M.B. Trindade Rocha, J. Arroteia, cadernos do CEJ, n. 1/86

Em termos de destino das saídas, o Brasil constituiu, numa perspectiva histórica, um dos principais destinos da emigração Portuguesa, com uma pequena parêntesis entre a independência do Brasil e a abolição da escravatura, e tem vindo a absorver desde há mais de meio século cada vez menos Portugueses (ver quadro I.3.1. Principais destinos da emigração legal no século XX). Esta quebra corresponde a uma intensificação das partidas para outros destinos do continente americano, nomeadamente para Argentina e para os E.U.A. e sobretudo ao início do interesse pelo continente europeu.

QUADRO I.3.1. PRINCIPAIS DESTINOS DA EMIGRAÇÃO LEGAL NO SÉCULO XX.

Anos	Emigração total	Brasil	Venezuela	EUA	Canadá	RFA	França
1900-29	1.074.743	756.796	-	169.655	-	-	-
1930-49	200.929	146.390	-	11.372	-	-	-
1950-59	342.928	237.327	36.236	16.193	14.189	30	14.724
1960-69	646.962	73.267	37.318	66.674	50.405	47.317	329.050
1970-82	437.125	9.777	39.843	94.568	62.807	87.600	94.919
1900-82	2.702.687	1.223.687	113.397	358.462	127.401	134.947	438.693

Fonte: "A emigração", M.B. Trindade Rocha, J. Arroteia, cadernos do CEJ, n'1/86

Nota: Os números oficiais (emigração legal) estão bem longe da realidade. A emigração, sobretudo nos anos 70, foi sobretudo clandestina. Mas os números não deixam de ser uma indicação do peso relativo dos diversos destinos do movimento migratório.

Interessa pormenorizar o movimento migratório desta segunda metade do século XX, por as pessoas envolvidas representarem a maior parte dos Portugueses residentes no estrangeiro. Este movimento foi maioritariamente destinado à Europa.

1.3.1.2.2. A emigração para a Europa

A reconstrução europeia após a Segunda Guerra Mundial e o desenvolvimento económico quase explosivo de alguns dos países envolvidos criaram a necessidade de grandes contingentes de mão-de-obra indiferenciada, difícil de recrutar nessas áreas. Surgiu a necessidade de se recorrer de forma maciça à mão-de-obra estrangeira.

Desenharam-se assim dois grandes blocos na Europa Ocidental: o dos países dadores de homens, situados no sul europeu, na costa do Mediterrâneo, e o dos países receptores, constituídos pelas principais nações industrializadas do centro e norte do continente.

Desde o fim da década de cinquenta, Portugal participa neste movimento de emigração e o processo atingiu proporções nunca alcançadas ao longo da sua longa história de migração. O volume excepcional desta emigração foi essencialmente devido a deficiências estruturais da economia Portuguesa, incapaz de absorver os excedentes da mão-de-obra rural. Às razões de ordem económica, vieram acrescentar-se razões decorrentes do início da guerra em África. Emigrar era a melhor forma de se subtrair à futura mobilização para a guerra. Também se juntaram a este fluxo pessoas cuja segurança em Portugal estava ameaçada pela repressão às suas actividades políticas de oposição ao regime, mas este conjunto pesa pouco em termos quantitativos (embora abranja nomes que vieram a desempenhar um papel de relevo em Portugal).

Podemos afirmar que o movimento migratório para a Europa, que se inicia no fim da década de 50, veio dar um sentido novo à emigração Portuguesa. A relativa proximidade geográfica dos destinos europeus e o progresso dos transportes possibilitam comunicações intensas entre países e regiões. Assim, de emigrantes, os homens transformaram-se em migrantes, isto é, deixam de assumir a natureza unívoca de quem sai do seu país, para desempenhar o papel de viajante entre dois países, nunca estando totalmente ausente de nenhum deles.

Os Portugueses que emigraram nos anos 60 e 70 eram "pessoas simples, instruídas das dificuldades da vida, a quem se tinha dado a saber que as novas Índias, o novo Brasil, os incríveis Estados Unidos dos mais loucos sonhos, estavam ao alcance da mão" (Lourenço, 1992, p. 40). Os emigrantes - agricultores, pequenos proprietários, assalariados rurais, artesãos, pequenos comerciantes - eram jovens e oriundos de camadas pouco favorecidas das regiões mais pobres de Portugal. O seu nível educacional era fraco e fugiram tanto à miséria como à falta de perspectivas de dias melhores.

Assim, depois dos Polacos e dos Italianos do período pré-guerra, dos espanhóis da reconstrução, e antes dos asiáticos, os Portugueses tornaram-se a mão-de-obra económica e trabalhadora de que precisava a modernização das economias europeias desenvolvidas.

Se a emigração clandestina era condenada pelas autoridades, nada era realmente feito para parar o fluxo, devido à importância das remessas para a economia nacional.

A partir de 1974, com as restrições à imigração impostas pelos países europeus que eram os principais destinos da emigração Portuguesa (França, Alemanha, Luxemburgo e Bélgica), a

importância do fenómeno migratório diminuiu substancialmente e de novo, a emigração passou a ser transoceânica, orientada sobretudo para os EUA, Canadá, Austrália e Venezuela. Renasceram assim, se bem que com uma expressão bem menos significativa, correntes migratórias antigas, apoiadas em redes de acolhimento e solidariedade local, desenvolvidas pelas anteriores gerações de emigrantes. Estima-se que 58.000 emigrantes permanentes em situação regular saíram do país na década de 80, contra 252.000 na de 70.

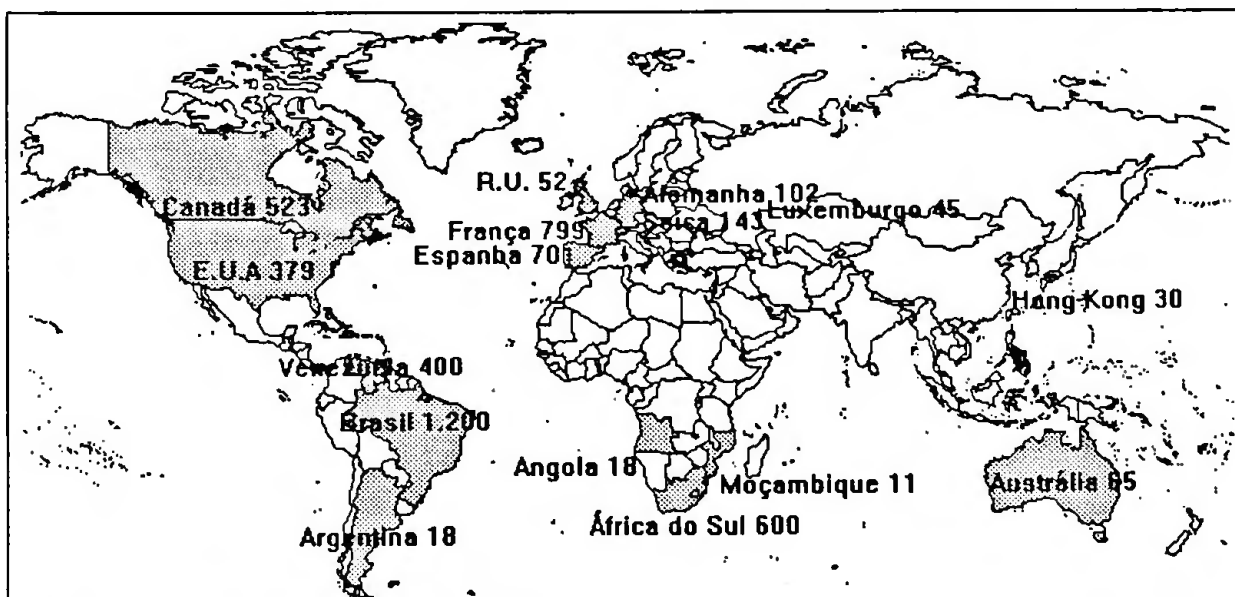
O fluxo de saída não acabou totalmente com a melhoria da situação económica Portuguesa. Assim, em 1992, ano de realização do Mercado Único, foram 36.600 Portugueses que oficialmente entraram nos outros países europeus. A França constituiu o destino privilegiado, com 54,3% dessa emigração. Na verdade, e já que o movimento não se repetiu nos anos seguintes, tratou-se provavelmente de uma legalização dos clandestinos.

Em paralelo, têm-se desenvolvido fortes correntes migratórias de retorno a Portugal, estimando-se que, na década de 80, terão regressado 290.000 emigrantes, a maioria dos quais terão fixado a sua residência na região de origem.

1.3.1.2.3. Os Portugueses residentes no estrangeiro

Neste século, o movimento de emigração atingiu valores nunca alcançados no passado, de forma que o número de Portugueses residentes actualmente no estrangeiro, 4.532.000 pessoas, representa quase metade da população que residem em Portugal. A figura I.3.3. apresenta a repartição geográfica das principais Comunidades Portuguesas no estrangeiro.

Figura I.3.3. As Comunidades Portuguesas residentes no estrangeiro em 1993



Unidade: milhares

Fonte: Yves Leonard, "Le Portugal, vingt ans après la revolution des oeillets", La documentation Française, 1994

A figura anterior evidencia a existência de grandes Comunidades Portuguesas em alguns dos principais clientes de Portugal (EUA, França, Alemanha, Espanha, Reino Unido,...), países dos mais desenvolvidos no planeta.

O elevado número de Portugueses residentes no estrangeiro constitui uma particularidade de Portugal e representa, sem dúvida, uma vantagem para a sua economia no palco mundial. Vamos tentar no ponto I.3.2. sugerir como as empresas Portuguesas poderiam aproveitar esta característica.

I.3.2. Os Portugueses no estrangeiro: potenciais mediadores na internacionalização da economia Portuguesa

I.3.2.1. Um recurso estratégico ainda pouco explorado

A presença de Portugueses no estrangeiro pode ser vista como uma oportunidade de internacionalização, ainda pouco aproveitada pelas empresas Portuguesas - com excepção talvez do sector "banca e seguros", ainda que o motivo inicial da internacionalização destes dois sectores foi mais a captação de recursos do que a internacionalização das vendas.

Os Portugueses residentes no estrangeiro têm um forte poder económico à escala Portuguesa.

Graças às suas transferências unilaterais contribuem para equilibrar a balança de pagamentos. Em 1990, ano recorde quanto à entrada de IDE em Portugal, as remessas de emigrantes elevaram-se em 603,7 milhões de contos, contra 371 milhões para o IDE. O papel dessas remessas injectadas na economia Portuguesa foi um capital precioso nas duas últimas décadas. Já no ano de 1973, as remessas representaram um total de 87% do valor das exportações e compensaram 93% do défice comercial (Guichard, 91), financiando assim a guerra colonial.

Os emigrantes pesam nas contas do turismo em Portugal. Assim, em 1988, segundo a Direcção do Turismo, as entradas de emigrantes como turistas elevaram-se a mais de três milhões.

No conjunto dos países em que estão radicadas grandes Comunidades Portuguesas, os Portugueses são reconhecidos como sendo trabalhadores e não são fontes de problemas sociais.

Os emigrantes Portugueses das décadas recentes tinham pouca qualificação. Em função dos países, as Comunidades tiveram êxitos variados. Os Portugueses do Brasil desempenham um papel de relevo na economia local, enquanto os Portugueses da Alemanha têm tido uma progressão social moderada. A proximidade cultural dos países de acolhimento e a atitude, explícita ou implícita, das autoridades locais em relação aos imigrantes podem explicar parcialmente este fenómeno.

Os Portugueses no estrangeiro apresentam a dupla vantagem de falarem a língua Portuguesa e ter muitos elementos culturais comuns com os Portugueses residentes em Portugal; e também apresentam a vantagem de falar a língua dos país de acolhimento, e de estarem inseridos nas sociedades locais em que desenvolvem a sua actividade económica há décadas. Por conhecimento do país, subentende-se a percepção das especificidades

culturais, da sua realidade social, e do mercado do trabalho e do mundo dos negócios. A percepção destas realidades é imprescindível para a boa implantação da empresa estrangeira. Obviamente, o grau de conhecimento dessas variáveis varia com a posição social, os anos de presença e a geração. Os jovens não falam, muitas vezes, um Português correcto, mas conhecem bem a cultura do país em que residem.

Os Portugueses no estrangeiro têm um conhecimento do mercado proveniente da experiência. Este conhecimento, ao contrário do conhecimento das operações, não pode ser transferido através das fronteiras (Johanson & Vahlne, 1977).

De facto, a presença de Portugueses num país contribui para reduzir a distância psíquica face a este país. Vimos, ao estudar o comportamento do investimento estrangeiro Português nas últimas décadas, que a distância psíquica intervém sem dúvida no processo de decisão, sobretudo no caso das empresas principiantes no processo de internacionalização (ou seja a maioria das companhias Portuguesas). A presença de Comunidades Portuguesas influenciou o destino do IDPE nas últimas décadas, como vimos no ponto I.2.1.2.1.. No caso da Venezuela em que os emigrantes Portugueses têm um forte poder económico, por exemplo, vimos que o país foi um destino privilegiado do investimento externo das empresas Portuguesas na primeira metade da década de 70. A explicação deste fluxo não reside na proximidade física ou cultural entre os dois países, mas na existência de uma Comunidade Portuguesa activa e poderosa no país. A mesma coisa sucedeu com o Brasil.

Parece ter havido até agora relativamente pouco esforço no desenvolvimento das ligações económicas com essas Comunidades, tendo a maioria sido dirigida para Portugal (investimentos, transferência de fundos). Uma explicação deste fenómeno pode ser o desconhecimento por Portugal do “novo” potencial das Comunidades, potencial que aumentou em alguns dos mercados estratégicos para Portugal, com a força económica e social dos emigrantes, e a chegada ao mercado do trabalho dos filhos.

Os Portugueses radicados no estrangeiro e lusófonos representam sem dúvida as vantagens específicas de Portugal no movimento de internacionalização. Cabe agora a Portugal saber aproveitá-las, tendo em conta as limitações associadas a esse tipo de abordagens.

Uma das condicionantes para o bom aproveitamento desta vantagem específica de Portugal é os Portugueses terem consciência do potencial das suas Comunidades no estrangeiro, para usá-las como intermediárias na penetração de alguns mercados. Por isso importa saber qual a imagem dos emigrantes em Portugal.

I.3.2.2. Imagem dos emigrantes em Portugal

Uma certa conotação negativa está sem dúvida associada ao termo “emigrante” em Portugal. A imagem da emigração Portuguesa permanece “folclorizante”, e os emigrantes ainda são os que mandam dinheiro. Não podemos esquecer que os próprios emigrantes têm uma grande parte de responsabilidade neste facto, já que, talvez por falta de cultura, o seu modo de vida sumptuoso durante as férias em Portugal, contrastando com o seu dia a dia, podendo provocar os ciúmes da população que ficou em Portugal.

Na verdade, a imagem que se tem em Portugal da emigração é muito restritiva; os emigrantes são muitas vezes apenas considerados como consumidores de cultura Portuguesa. O potencial criativo e enriquecedor dos “de lá” é ainda pouco reconhecido. É o sintoma de um problema de fundo que respeita ao projecto cultural da emigração. “A

emigração sempre foi em Portugal um tema privilegiado do discurso político. O problema situa-se ao nível da representação da emigração veiculada pelo discurso. Podemos constatar que o centro de interesse não é tanto dos emigrantes quanto a emigração, de modo teórico.” (Dias, 1986, p. 277)

A imagem que os Portugueses têm dos emigrantes deve evoluir para que Portugal possa capitalizar esta sua vantagem de ter pessoas espalhadas por todo o mundo. Para Rivière, o principal desafio que a Comunidade Portuguesa deve aceitar é a criação de novas relações com Portugal, e a evolução de um projecto cultural concebido em função de uma contribuição para o país.(Rivière, 1986, p.311). Só assim a imagem recíproca irá evoluir, permitindo a Portugal usufruir das vantagens teóricas que lhe confere o facto de ter pessoas espalhadas pelos países mais ricos do planeta.

1.3.2.3. Apoiar-se nas Comunidades Portuguesas para desenvolver a presença em certos mercados estrangeiros

A Comunidade Portuguesa pode ser um intermediário, um mediador cultural na abordagem de mercados estrangeiros, na internacionalização das empresas Portuguesas.

O papel potencial da Comunidade Portuguesa de determinado país dependerá da intensidade das relações económicas entre Portugal e o seu país de residência, da distância cultural entre esses dois países, do êxito local dos imigrantes, do seu nível de qualificação, do êxito escolar das novas gerações, da sua integração na sociedade de acolhimento. Em função dos países e do tempo de estadia, a adaptação, os valores, e o êxito da Comunidade Portuguesa variam bastante. Os Portugueses da Alemanha tiveram menos êxito do que os do Brasil por exemplo.

A realização deste potencial dependerá também da receptividade das próprias Comunidades, e da vontade das empresas Portuguesas passarem pelos Portugueses no estrangeiro para internacionalizar-se.

Pensamos que as empresas podem apoiar-se nas Comunidades Portuguesas no estrangeiro para aumentar as suas exportações ou progredir na sua internacionalização principalmente de três formas:

1. A Comunidade pode ser vista como uma Comunidade de consumidores de produtos Portugueses, aptos a transmitir hábitos de consumo aos residentes do país de acolhimento

Esta primeira forma de acção passa pela utilização das Comunidades como mercado-alvo para produtos e serviços Portugueses. A estratégia das empresas Portuguesas consistiria em apostar nos hábitos de consumo próprios aos Portugueses, aproveitando assim a sua vantagem *L* específica junto da Comunidade, isto é, serem Portuguesas. É o que Álvaro Vasconcelos, director do Instituto de Estudos Estratégicos e Internacionais chama de "comércio da saudade".

O aparecimento do "comércio da saudade" foi espontâneo com as Comunidades Portuguesas no estrangeiro, já que estas vieram pedir às companhias Portuguesas para lhes fornecerem os seus produtos à medida que se iam instalando.

Cada vez mais, os consumidores dos países mais industrializados estão abertos a produtos "exóticos" de outros países e outras culturas. Sem dúvida, alguns produtos Portugueses têm espaço nesses mercados. No entanto, a dimensão das empresas Portuguesas, e a escassez dos recursos dos órgãos de promoção do comércio externo, dificultam investimentos importantes para a divulgação dos seus produtos e o estabelecimento de canais de distribuição. Graças ao consumo dos Portugueses no país estrangeiro, pode esperar-se um certo contágio dos seus hábitos alimentares junto dos nacionais e assim conquistar novos consumidores a custo reduzido. Ainda que existam exportações visando satisfazer a procura, a actuação no mercado é muitas vezes pouco organizada e os canais de distribuição dirigidos sobretudo à Comunidade Portuguesa, e não aos nacionais.

As Comunidades funcionariam, portanto, como agentes de divulgação dos produtos Portugueses. Esta oportunidade de penetração dos mercados estrangeiros dependerá da receptividade que irão demonstrar os emigrantes e os seus descendentes perante os produtos Portugueses, novos ou antigos, assim como da intensidade e da natureza das suas relações sociais com os nacionais, bom indicador do potencial de transmissão dos hábitos de consumo.

2. A Comunidade pode ser vista como uma fonte de recursos humanos para as filiais estrangeiras de empresas lusitanas, facilitando assim a sua implantação e desenvolvimento no país estrangeiro

A ideia de recrutar Portugueses implantados nesses países para as filiais das empresas Portuguesas é sedutora. O seu conhecimento das línguas e da sociedade em que vivem, bem como a sua cultura Portuguesa, podem ser recursos valiosos para as empresas Portuguesas, e até uma vantagem comparativa em relação aos seus concorrentes se souberem aproveitar melhor estes recursos.

Devemos aqui estabelecer uma distinção nítida entre os emigrantes, cuja escolarização e cultura são predominantemente Portugueses, já activos há duas décadas ou mais, e os jovens, nascidos e/ou escolarizados no país de acolhimento que podem ter relações mais distantes com a cultura Portuguesa.

Algumas das características da Comunidade Portuguesa que irão influir sobre o potencial desta via de acção são o grau de qualificação dos Portugueses no estrangeiro, a compatibilidade dos seus sectores de actuação com os sectores Portugueses internacionalmente competitivos, a fluência na língua Portuguesa e na língua dos país de acolhimento, e a vontade de trabalhar para as companhias Portuguesas.

Também em Portugal, os emigrantes que regressaram ou os seus descendentes podem ser muito úteis para a internacionalização das empresas, graças à sua experiência estrangeira. Não vamos neste trabalho contemplar este caso, para nos concentrar na colaboração nos países estrangeiros. No entanto, este caso merece sem dúvida ser desenvolvido.

3. Os empresários Portugueses oriundos da Comunidade e actuando no estrangeiro podem facilitar a participação das empresas Portuguesas nos mercados através de formas variadas de cooperação

A terceira via de interacção é a da cooperação com empresários Portugueses desempenhando a sua actividade em países estrangeiros para penetrar esses mercados. A

ideia da cooperação, do tipo joint-ventures por exemplo (tipo produto / mercado), gera actualmente muito entusiasmo, como testemunha a organização em Novembro de 1994 de um seminário sobre a “acção das Comunidades Portuguesas na economia global”, por iniciativa do ICEP e da Confederação Mundial dos Empresários das Comunidades Portuguesas (CMECP).

Portugal não tem multinacionais. Poucas empresas Portuguesas têm dimensão suficiente para conseguir uma verdadeira internacionalização, e portanto, esforços para aumentar a “dimensão real (a nível tecnológico, da capacidade financeira e da capacidade de marketing) das PME Portuguesas passam necessariamente, entre outros, pelo reforço da cooperação empresarial com empresas de outros países” (Secca, 1992, p.431). Por que não com empresários Portugueses, que formam juntos uma espécie de “rede multinacional Portuguesa” (Exame, Janeiro 1995), presente em muitos países?

O potencial existe, já que a numerosa emigração das últimas décadas acabou por dar origem a uma classe empresarial bem sucedida em alguns dos mercados mais competitivos do mundo. A sua força fez-se sentir, através de investimentos nos últimos anos em Portugal, nomeadamente nos sectores financeiros e das obras públicas. Além disso, estes investimentos testemunham do interesse por Portugal manifestado pelos empresários Portugueses no estrangeiro.

O potencial desta forma de desenvolvimento da presença das companhias Portuguesas nos mercados estrangeiros irá depender da capacidade dos empresários Portugueses no estrangeiro, da vontade recíproca de cooperar, da compatibilidade dos sectores em que desempenham a sua actividade, da complementaridade das capacidades de gestão, e talvez de um reajuste das imagens recíprocas.

Vamos na segunda parte do trabalho aplicar no caso da França este modelo e tentar avaliar o papel potencial da Comunidade Portuguesa aí instalada no reforço da posição das empresas Portuguesas. Importa saber desde já se a França é potencialmente um bom campo de aplicação para este paradigma visando aumentar a presença das empresas Portuguesas no exterior. O ponto seguinte visa esclarecer esta questão, comparando, em função de certas variáveis julgadas relevantes, o poder atractivo da França perante outros destinos potenciais.

1.3.2.4. Adequação da França como campo de aplicação do paradigma

Vimos, no ponto 1.4.2.1, que a distância psíquica é um dos factores que determinam o sucesso das primeiras fases da internacionalização das empresas. A noção de distância psíquica terá que ser considerada, lembrando que esta é principalmente composta pela distância cultural e pela distância física e outros factores impedindo o fluxo de informação (língua, distância física,...). Importa questionar se, independentemente de toda a sua atractividade em termos de poder de compra dos consumidores e de tamanho do mercado, que varia em função dos sectores económicos das empresas fornecedoras, a França é um destino psiquicamente próximo.

França só está separada de Portugal pela Espanha, e portanto, está fisicamente próxima. Devemos avaliar se está culturalmente próxima de Portugal. Quanto mais próximas culturalmente do país, maior as oportunidades das empresas conseguirem uma visão correcta do mercado e em estabelecer relações duradouras com os clientes, sobretudo nas primeiras fases da internacionalização. Mas também, quanto maior a proximidade cultural



do país, menos se precisa de mediadores culturais. Portanto, as Comunidades Portuguesas não são um intermediário obrigatório, mas um trunfo suplementar para as empresas Portuguesas desejosas de se implantar.

Vamos tentar comparar a distância cultural entre Portugal e os seus principais clientes, e ver quais são os mais "próximos" culturalmente, e constatar em que medida se trata de um factor explicativo do volume de investimento directo das empresas Portuguesas. Para tal, usaremos o estudo de Hofstede apresentado no ponto I.1.3.4.2.1..

Vimos no ponto I.2.2.2. que as companhias Portuguesas estão muito pouco internacionalizadas e intervêm ainda nos mercados de destino dos seus produtos através da exportação directa. Já que os consumidores podem ser, em prioridade, os nacionais dos países de destino, e não os Portugueses de lá (apesar deste aspecto não ser desprezível), os investimentos devem ser efectuados em primeiro lugar nos mercados dos principais clientes de Portugal, por estes apresentarem a garantia de que existe mercado para os produtos lusitanos.

Quais seriam os países reunindo as características - atractividade do mercado, pequena distância cultural em relação a Portugal, presença de uma Comunidade Portuguesa significativa - necessários para o tipo de abordagem sugerida no ponto precedente ?

O quadro I.3.2. apresenta dados relativos às características procuradas, isto para os principais clientes de Portugal.

QUADRO I.3.2. COMPARAÇÃO DOS PRINCIPAIS CLIENTES DE PORTUGAL NAS DIMENSÕES DA DISTÂNCIA CULTURAL, DA QUANTIDADE DE IDPE RECEBIDO E DO NÚMERO DE RESIDENTES PORTUGUESES

Ranking 1994 Exportações	País	Número de Portugueses residentes	Distância cultural	Ranking IDPE média 93/94
1	Alemanha	102.000	2,096	-
2	França	799.000	1,039	3
3	Espanha	70.000	0,483	1
4	Reino Unido	52.000	4,954	2
5	E.U.A.	379.000	4,112	4
6	Holanda	-	2,798	-
7	Bélgica / Luxemburgo	65.000	1,375	5
8	Itália	-	2,586	-
9	Suécia	-	4,266	-
10	Dinamarca	-	4,054	-

Notas: O ranking dos principais clientes provém do quadro I.2.1.

Os dados sobre as Comunidades da figura I.3.3.

A distância cultural com Portugal foi calculada usando a fórmula desenvolvida por Kogut e Singh apresentada no ponto I.1.3.4.2.1. em função dos resultados do inquérito de Hofstede (ver anexo 1)

Os valores referentes ao IDPE provém do quadro I.2.5.

O quadro apresenta alguma relação entre a distância cultural dos países com Portugal e o nível de investimento directo Português dirigido para o país. No entanto, para um país que está com volumes de investimento ainda muito pequenos, qualquer investimento de porte, efetuado geralmente pelas maiores empresas, influi muito no ano. Por isso, não podemos tirar através desta abordagem macro conclusões sobre a validade da distância cultural como variável importante no comportamento de internacionalização das empresas Portuguesas. Outros estudos específicos sobre amostragens de empresas (Simões, 96) mostraram a aplicabilidade da teoria do processo de internacionalização para as empresas. Devemos considerar, também, para explicar o destino dos fluxos de investimento Portugueses os laços económicos presentes e passados, o tamanho do mercado, e as características da indústria.

Podemos ver pela observação do quadro que a França, pelas suas características como país e pela importância da Comunidade Portuguesa instalada, parece afigurar-se como um excelente caso para estudo. Talvez o mais adaptado, a priori, ao paradigma proposto.

De facto, a França é um grande mercado - a quarta potência económica do planeta -, e é o segundo cliente de Portugal. A Comunidade Portuguesa residente é em termos numéricos a segunda do mundo, depois do Brasil. A distância cultural entre Portugal e França é pouco elevada. Na amostra escolhida, só Espanha tem uma distância cultural menor com Portugal.

Para podermos avaliar o potencial de penetração através das vias propostas, teremos que, numa segunda parte deste trabalho, começar por estudar as relações económicas entre os dois países, a sua distância cultural, e as suas imagens recíprocas. Deveremos também estudar as características demográficas e sociais da Comunidade Portuguesa em França para saber quem é, o que fazem os seus membros, qual é a sua aceitação em França, qual é a sua atitude em relação a Portugal. Enfim, tentaremos avaliar o potencial das três formas de acção apresentadas neste ponto, usando dados estatísticos, casos e entrevistas realizadas pelo autor.

PARTE II. - O PAPEL POTENCIAL DA COMUNIDADE PORTUGUESA EM FRANÇA NO DESENVOLVIMENTO DA PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS

PARTE II. CAPÍTULO 1 - CARACTERIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE PORTUGAL E FRANÇA

II.1.1. Breve história das relações entre Portugal e França

Portugal e França estão ligadas pela história há um milénio, desde que Henri de Bourgogne veio fixar-se no Entre-Douro-e-Minho e deu origem à dinastia que iria construir a nação Portuguesa.

Estes dois países conheceram destinos e momentos áureos em épocas diferentes, mas os seus caminhos cruzaram-se várias vezes, na Europa e ultramar. As suas relações foram por vezes apaixonadas; muitas vezes fortalecidas pela mesma necessidade de estabelecer um contrapeso face a Espanha; outras vezes dramáticas como na época das invasões napoleónicas; mas também fraternas, como quando um corpo de expedição Português de quase 100.000 pessoas, veio lutar ao lado dos aliados nas Flandres durante a primeira guerra mundial, sem esperar deste acto muito mais do que a defesa da liberdade (Guichard, 1992, p.477).

Depois dos tempos gloriosos dos grandes descobrimentos, o grande país aliado de Portugal foi tradicionalmente a Inglaterra, mas a França exerceu sempre um grande poder de atracção sobre os Portugueses. O caso da literatura é ilustrativo deste facto. A cultura Francesa representou, desde o século XVIII uma afinidade para os intelectuais Portugueses (Seabra, 1992), de Almeida Garrett e Alexandre Herculano, que amava os escritores Franceses como se fossem Portugueses, a Mário Sá Carneiro, que quis morrer em Paris, sem esquecer Eça de Queirós, cujos galicismos se tornaram proverbiais, ou António Nobre que reconstruiu, em "Só", a lusitanidade no bairro latino de Paris. Em contrapartida, a atenção dada a Portugal e à sua cultura pelos Franceses não foi tão pronunciada.

Podemos afirmar que as relações entre os dois países nunca foram tão intensas quanto hoje, quando ambos países fazem parte da União Europeia, e onde 800 000 Portugueses vivem de forma permanente em França sem renegar o seu país de origem. Essas relações deveriam permitir aumentar o conhecimento mútuo dos dois povos, e permitir-lhes entender as suas diferenças. A intensidade actual das relações entre Portugal e França contribuirá sem dúvida para reduzir a distância psíquica em ambos sentidos.

Diferenças culturais não podiam deixar de existir entre países, ambos marcados pela cultura latina, mas que viveram de forma bem diferente fases tão importantes quanto a sua história

de potências coloniais, a revolução industrial, as guerras mundiais deste século, e a transição para a democracia. Vimos no ponto I.1.3.4.2.1. da primeira parte o quanto o passado condiciona a cultura actual dos povos. Interessa avaliar as diferenças culturais reais entre estes dois países para opinar sobre a proximidade real dos dois povos e, por conseguinte, sobre a facilidade de se entenderem mutuamente e colaborar. Usando o estudo sobre as diferenças culturais do Hofstede, apresentado na primeira parte, vamos no ponto seguinte tentar abordar o aspecto das diferenças culturais entre Portugal e França.

II.1.2. As diferenças culturais entre Portugal e França

Vimos no ponto I.3.2.4. que Portugal e França são dois países relativamente próximos culturalmente, ou, pelo menos, que a distância cultural que separa a França de Portugal é menor do que na maior parte dos outros países com os quais Portugal mantém relações económicas intensas. Vamos agora entrar um pouco mais em pormenor nos principais traços culturais que caracterizam França e Portugal, e as diferenças entre os dois países.

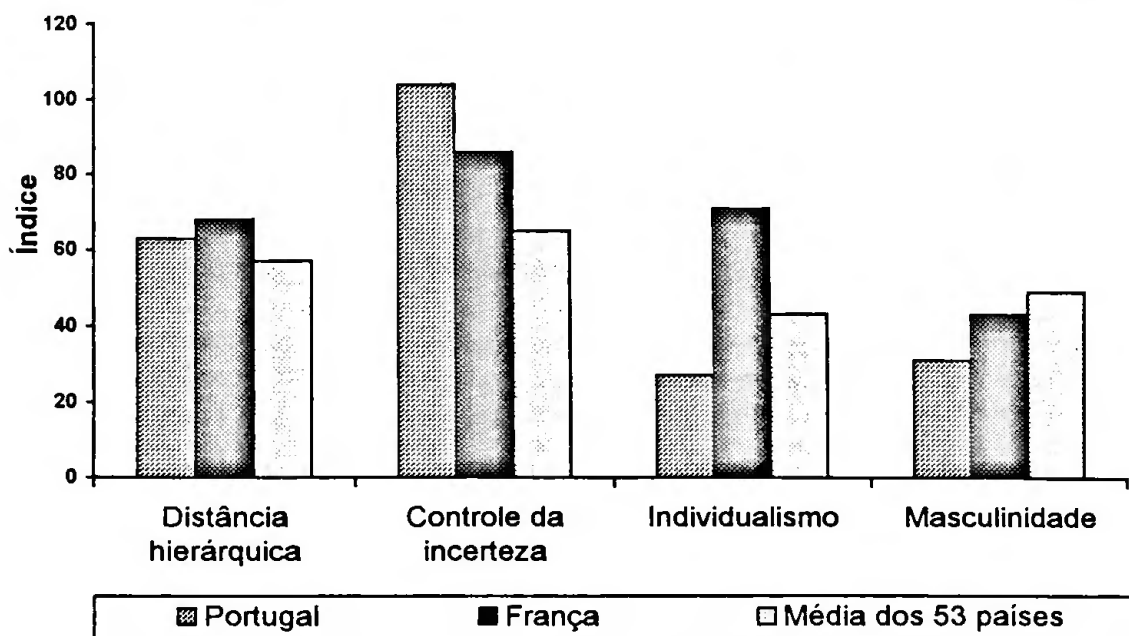
O anexo 1 apresenta um quadro onde constam os resultados do inquérito para os 53 países e regiões. É possível, segundo estes resultados, formar grupos de países culturalmente próximos segundo as quatro dimensões consideradas pelo Hofstede como sendo as mais relevantes para se descrever a cultura de determinado país.

Feito este agrupamento, verifica-se que Portugal fica no grupo do Chile, Uruguay, Salvador, Peru, Costa-Rica, ex-Jugoslávia e Coreia (Hofstede, 1980). Portanto, os países culturalmente mais próximos de Portugal são, surpreendentemente, países muito distantes fisicamente, e podemos considerar que a distância psíquica com estes países é elevada, devido a esta distância geográfica e a falta de informação sobre estes países de América Latina, da Ásia e da Europa do Leste. Este grupo é caracterizado por uma distância hierárquica elevada, um nível alto de controlo da incerteza, um forte espírito comunitário e uma mentalidade feminina.

França, por o seu lado, forma com a vizinha Bélgica o grupo na posição mediana da amostra, sendo este grupo caracterizado por uma distância hierárquica elevada, um controlo da incerteza relativamente elevado, um individualismo acima da média e uma mentalidade tendendo para o feminino. Ao fazer a média dos valores obtidos nas dimensões medidas, observamos que França fica na posição mediana da amostra de 53 países. Assim, a distância cultural da França com qualquer outro país não é muito elevada. Talvez isto, arrisca-se Bollinger (Bollinger-Hofstede, 1986, p.43), possa explicar a grande atracção, passada e presente, exercida pela cultura Francesa no mundo inteiro.

A figura II.1.1 permite visualizar os valores obtidos por Portugal e França nas quatro dimensões culturais estudadas.

Figura II.1.1 Comparação entre Portugal e França nas variáveis culturais, distância hierárquica, controle da incerteza, individualismo e masculinidade.



Fonte: Hofstede-Bollinger, "Les différences culturelles dans le management", 1986

Ao analisar a figura, verificamos que os países estão acima da média da amostra muito próximos em termos de distância hierárquica e de controlo da incerteza, e que as variáveis em que Portugal e França estão culturalmente mais distantes são o individualismo/colectivismo e a masculinidade/feminidade.

Vamos tentar analisar melhor os resultados nas dimensões observadas.

Ambos os países têm um nível elevado de controlo da incerteza, sintoma de uma alta inquietação em relação ao futuro, e uma aversão ao risco, sendo o resultado de Portugal ainda mais elevado do que o da França.

O nível muito elevado de controlo da incerteza pelos Portugueses pode ser explicado pelo facto de que eles saíram da ditadura e das guerras coloniais em 1974, e de que o inquérito foi realizado em 1973. Por terem passado vinte anos desde a realização do inquérito, os resultados não podem ser considerados desactualizados, porque a cultura dos povos é muito estável, como referimos no ponto I.1.3.4.2.1..

Uma característica de qualquer ditadura é a redução da liberdade individual, por tomar as decisões para o povo. No momento em que, liberadas do totalitarismo, as pessoas se encontram livres de fazer as suas escolhas, o que elas não estão habituadas a fazer, é compreensível que se gere uma certa ansiedade. De notar que no inquérito, os dois primeiros classificados em termos de controlo da incerteza eram a Grécia e Portugal que viveram muito tempo sob a ditadura. O controlo da incerteza Francês, menos elevado, mas não obstante bem acima da média, reflecte a tendência do país para o conservadorismo, e

manifesta-se, por exemplo, na existência de uma multidão de leis e regulamentos de protecção. Em França, cada mudança importante gera uma grande agitação social.

No que diz respeito à distância hierárquica, tanto Portugal quanto França têm índices elevados, característicos de países onde a distância entre os que têm o poder e os outros é grande e sempre reafirmada. Isto acontece na generalidade dos países "latinos". Os índices dos dois países são aqui muito próximos, França tendo valores um pouco superiores.

É em termos de individualismo e de masculinidade que os dois países diferem mais.

O individualismo é entendido como procura da autonomia, da liberdade individual. O individualismo opõe-se ao espírito comunitário, em que a identidade depende mais do grupo social de pertença. A França, como o conjunto dos países mais industrializados, possui uma cultura individualista. Existe uma forte correlação entre a riqueza e o individualismo, explicada pelo facto de que com dinheiro, as pessoas precisam menos umas das outras (Hofstede-Bollinger, 1986, p.128). Por oposição, o espírito comunitário está ainda bastante desenvolvido em Portugal (protecção da família, identificação a um grupo), mesmo se nos anos recentes se tem notado uma forte evolução, pelo menos nas Comunidades urbanas, em que se notou o maior desenvolvimento económico.

A masculinidade de uma cultura é associada a vários elementos como a vontade de independência, a importância da auto-realização, de ser o melhor, e a noção de que se vive para trabalhar. Numa cultura mais feminina, a solidariedade, a importância de ajudar os outros, a vontade de não aparecer como o melhor, a qualidade de vida, e o intuito de trabalhar para viver (e não o contrário), têm mais relevo.

A cultura Portuguesa é mais feminina do que a cultura Francesa. No entanto, ambas são mais femininas do que a média. Em Portugal, na verdade, trabalha-se para viver, e não o contrário (ver no anexo 1 o caso extremo do Japão com um índice de 95), a qualidade de vida é geralmente mais importante do que a ambição. Já em França não é tanto o caso, mesmo se ainda estamos longe, por exemplo, dos países anglo-saxónicos em termos de masculinidade da sociedade.

Por a distância cultural com França ser menor do que para a maioria dos outros países europeus, não devemos subestimar a necessidade de uma mediação cultural para ultrapassar as diferenças que existem. Paquette sublinha que, tanto no aspecto do realismo como no do modernismo, as zonas de interferência cultural franco-Portuguesas são poucas, aumentando a necessidade de mediação cultural (Paquette, 1992).

Muitos dos principais traços culturais Franceses e Portugueses se opõem: "o racionalismo Francês com as suas hierarquias (como, por exemplo, a classificação cartesiana das paixões), a sua lógica aplicada a tudo (por exemplo à arquitectura), a valorização do uso da palavra "certa" proprietária da coisa, o centralismo e o universalismo em que as particularidades se devem dissolver ou marginalizar-se, todos estes traços contrastam com o sentimento difuso da fragilidade de Portugal em relação à dimensão da sua herança colonial, um certo sentimento de impotência trágica pontuado por um imaginário compensatório, e um certo irrealismo" (Paquette, 1992, p.49).

Também para Paquette, a França aparece numa fase de "pós-modernismo", privilegiando a preocupação individual face ao desenvolvimento colectivo, enquanto em vários aspectos Portugal ainda aparece próximo de uma cultura provinciana pré-industrial ligada de maneira tardia à Europa depois de uma longa hibernação sob controlo de um regime autoritário.

Esta diferença identificada por Paquette vai no mesmo sentido do que os resultados do inquérito do Hofstede quanto à dimensão do individualismo.

A distância cultural entre Portugal e França não é de uma grande amplitude, e as zonas de interferência culturais derivadas da história também são poucas. Apesar dos países estarem fisicamente próximos, os modos de pensar e os valores dos Franceses e dos Portugueses são diferentes. Seria perigoso avaliar intuitivamente a distância cultural entre Portugal e França e desprezível, ignorando assim a necessidade de mediação cultural nas relações. Não devemos esquecer que as diferenças culturais constituem uma desvantagem de localização para as empresas em internacionalização.

II.1.3. A imagem recíproca dos Franceses e Portugueses

Um inquérito comum foi efectuado em 1992, em Portugal e em França, com o objectivo de identificar quais eram as imagens recíprocas entre França e Portugal. Os resultados destes dois inquéritos apresentados por Askevis-Leherpeux e Bendano, pela parte Francesa, e Palma-Oliveira, Garcia-Marques e Correia Jesuino, pela parte Portuguesa (Askevis-Leherpeux, Bendano, 1992, p.49-65) (Palma-Oliveira, Garcia-Marques, Correia Jesuino, 1992, p.67-83) são valiosos sobretudo em termos da identificação da percepção que os Franceses têm de Portugal e dos Portugueses em geral.

O inquérito sobre a imagem de Portugal que têm os Franceses foi efectuado numa amostra de 864 pessoas, representativas da população adulta em termos de categoria socio-profissional, e repartição urbana-rural. Visava apurar a familiaridade dos Franceses com Portugal e os estereótipos que os gauleses tinham dos Portugueses. O inquérito paralelo, efectuado em Portugal, usou uma amostra de 421 pessoas, seleccionadas segundo os mesmos critérios.

No capítulo da familiaridade com Portugal, nota-se que 22% dos entrevistados Franceses já tinham estado em Portugal, geralmente por razões turísticas. Sublinhe-se que 87% gostariam de passar férias ou de comprar uma residência secundária em Portugal, confirmando assim a atractividade turística exercida pelo país. Do lado Português, 87% gostariam de passar férias em França, e 37% de lá trabalhar (confirmando assim que França continua a ser um destino preferencial em termos de emigração).

Às perguntas sobre o conhecimento geográfico e económico-político, houve 54% de respostas correctas contra 71% às mesmas perguntas no inquérito realizado em Portugal sobre os Franceses. Isto confirma o conhecimento e o interesse dos Portugueses, já sublinhado, em relação a França, e também confirma uma certa falta de atenção do lado Francês. Por não se terem interessado, os Franceses têm muitas vezes de Portugal uma imagem confusa. Por vezes, nem o distinguem da Espanha: como se se tratasse de um país sem língua própria, sem identidade nacional, dissolvido na Península Ibérica (Cunha, 1988, p.51).

A taxa de sucesso é mais elevada no domínio geográfico (91,5% sabiam localizar Portugal no mapa, 79% indicavam Lisboa como sendo a capital) do que no domínio económico-político. Enquanto 80% conhecem a data de entrada na CE, só 2% sabiam citar o nome do primeiro ministro Português em 1992. 44,3% sabiam indicar a moeda de Portugal.

As perguntas relacionadas com a história e a cultura Portuguesa mostram um conhecimento relativamente pobre. Só 6 em 10 souberam citar grandes acontecimentos da história de Portugal. Destes, 34% citaram os grandes descobrimentos e 42% os acontecimentos

políticos dos anos 70. No entanto, 86,4% souberam citar alguns países lusófonos, o país mencionado com mais frequência sendo o Brasil (43%).

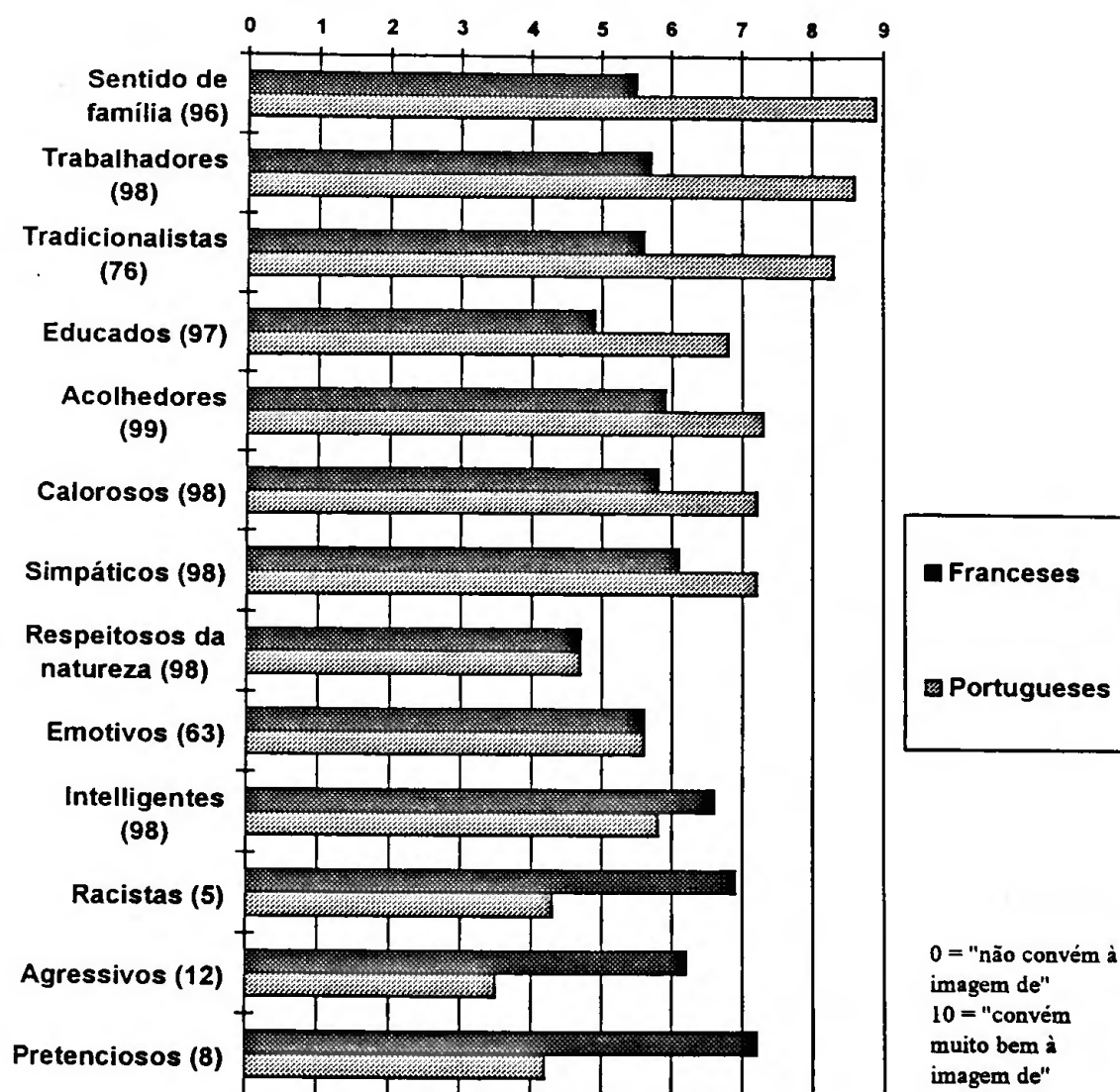
No que diz respeito a nomes de Portugueses famosos, poucos são citados. 44% souberam citar um ou mais nomes relacionados com os descobrimentos, 25% para a música, 24% para a política, e só 5% para a literatura e 4% para a pintura. Os nomes citados com mais frequência são para a política "Soares" e "Salazar"; "Vasco de Gama", "Cristóvão Colombo" e "Magalhães" para os grandes descobrimentos; e, para a música "Linda de Suza", a cantora Portuguesa oriunda da Comunidade Portuguesa em França, "Amália Rodrigues", e "Lio", outra cantora oriunda da emigração. Saliente-se que os Franceses não fazem a distinção nas suas respostas entre os Portugueses de cá e os de lá, e também que Linda de Suza, no pico da sua glória no início da década de 1990, foi mais citada que Amália Rodrigues.

A segunda parte do inquérito visava avaliar a percepção mútua dos dois povos.

Foi, numa primeira pergunta, proposta uma lista de 10 características que deviam ser avaliadas com valores de "0-não corresponde à imagem" a "10-corresponde exactamente à imagem" que se faziam do povo. As pessoas entrevistadas deviam avaliar o outro povo, e também o seu próprio povo, em função das características propostas. Obtiveram-se assim os hetero-estereótipos (em relação ao outro povo), e os auto-estereótipos (em relação ao seu próprio povo). Também foi pedido aos entrevistados se consideravam que a característica proposta era positiva ou negativa.

A figura II.1.2 apresenta os resultados do inquérito

Figura II.1.2. Perfis dos Portugueses e dos Franceses segundo os Franceses



Fonte: Askevis-Leherpeux & Bendano, em "Actes du colloque Images Réciproques France-Portugal", ADEPBA, Paris, 1994, p.49-65

A comparação dos dois perfis da figura II.1.2. mostra claramente que os Franceses entrevistados têm dos Portugueses uma melhor imagem do que de si próprios em função deste atributos. Notamos que a diferença entre os auto-estereótipos e os hetero-estereótipos vale tanto para os atributos positivos (avaliados como sendo mais típicos dos Portugueses que dos Franceses) como para os atributos negativos (menos típicos dos Portugueses que dos Franceses). Só consideram os Franceses um pouco mais inteligentes que os Portugueses, o que não é de admirar quando se conhece o amor próprio do Francês pelo seu brio intelectual. Entre parêntesis é indicada a percentagem de pessoas que avaliaram o atributo como sendo positivo.

É difícil avaliar a influência da presença da Comunidade Portuguesa em França na imagem que os Franceses têm de Portugal e dos Portugueses. No entanto, a nota muito elevada

atribuída à característica "trabalhadores" sugere uma influência importante, já que os Portugueses de França possuem essa fama, e que os Portugueses de Portugal já não tanto. Intuitivamente, o autor diria que o perfil parece corresponder relativamente bem à imagem que os Franceses têm dos imigrantes Portugueses em França. Por um lado, confirma que os Portugueses de França têm uma boa imagem em França, viabilizando, assim, um eventual papel de mediador nas relações entre Portugal e França, e por outro lado não deixa de alertar sobre o caso dos Franceses, que não diferenciam as imagens dos Portugueses de França e de Portugal.

Numa segunda pergunta, foi pedido aos entrevistados para responder a "Eles, Portugueses, são"(imagem dos Portugueses), e a "Nós, Franceses, somos"(imagem dos Franceses).

A análise quantitativa das respostas mostra que a imagem dos Portugueses é muito mais positiva (74,5% de atributos positivos) do que a dos Franceses (só 47,5%).

As respostas indicam que os atributos espontaneamente usados para descrever o Português são: acolhedor, caloroso, corajoso, simpático, tradicionalista, trabalhador, modesto, e possuindo o sentido da família.

O auto-estereótipo dos Portugueses, imagem que têm do seu próprio povo, consiste, segundo os resultados do inquérito, nos seguintes adjectivos: trabalhadores, subdesenvolvidos, inferiores, simpáticos, acomodados, e acolhedores.

Quando a mesma pergunta foi feita sobre os Franceses aos Portugueses, a resposta foi: simpáticos e acolhedores, mas sobretudo pouco calorosos, chauvinistas, egoístas, preguiçosos, pretensiosos e racistas. De notar que esta descrição é muito semelhante à que os Franceses fizeram de si próprios neste mesmo inquérito (só alguns atributos como preguiçosos e pretensiosos foram substituídos por stressados, e pouco rigorosos).

A imagem positiva que os Franceses têm de Portugal quando comparada à imagem que têm de si próprios é algo surpreendente. Palma-Oliveira, Garcia-Marques e Correia Jesuino indicam algumas possíveis explicações: "a) os Portugueses não são um grupo relevante de comparação para os Franceses" (não sendo vizinhos e não pertencendo a um país suficientemente grande e desenvolvido para comparar-se com a França); b) a imagem que os Franceses possuem dos Portugueses e de Portugal é uma imagem idealizada de atraso económico e tecnológico, hoje em dia encarado positivamente". Também os mesmos autores referem que "a emigração Portuguesa em França poderá, devido à sua boa adaptação, contribuir, em grande medida para a positividade desta imagem" (Palma-Oliveira, Garcia-Marques, Correia Jesuino, 1992, p.81).

A comparação com o inquérito sobre a imagem da França em Portugal mostra que a França é mais conhecida do que Portugal, e que cada uma das nacionalidades tem da outra uma imagem "certa" (que corresponde à auto-avaliação dos nacionais). No entanto, ao invés dos Franceses que acham que os Portugueses têm uma imagem correcta, os Portugueses tendem a sentir-se desvalorizados pelos Franceses. Enquanto, como vimos, 74,5% dos atributos associados pelos Franceses aos Portugueses são positivos, os Portugueses acham que os Franceses só lhes associariam 46% de atributos positivos.

Fica claro que os Franceses têm dos Portugueses uma boa imagem. No entanto, isto não garante que a imagem "simpática" dos Portugueses permita às empresas nacionais serem bem recebidas no mercado Francês. Aí entra a dimensão da credibilidade das empresas e dos produtos Portugueses que em geral ainda é fraca. O ICEP faz, há anos, esforços no sentido de melhorar a imagem dos produtos Portugueses, mas isto não se consegue de um

dia para o outro. Só com uma melhoria efectiva da qualidade e com tempo é que se conseguirá uma melhor aceitação. No entanto, já existe em França uma imagem positiva que merece ser trabalhada.

Vamos agora passar para o capítulo económico ao estudar as relações comerciais entre Portugal e França.

II.1.4. As relações económicas entre Portugal e França

II.1.4.1. Evolução das relações comerciais entre Portugal e França

Portugal e França não esperaram pelo mercado comum para fazer comércio bilateral.

Já nos anos 1933-1935, a França era o terceiro cliente de Portugal e o seu sexto fornecedor, muito depois da Inglaterra e Alemanha. Enquanto as vendas Francesas para Portugal eram relativamente diversificadas, as vendas de Portugal estavam fortemente concentradas em três produtos tradicionais de baixo valor acrescentado: metade para as conservas de sardinha, e um terço para o conjunto rolha de cortiça e vinho de Porto.

Em 1960, Portugal já comprava um pouco mais à França, mas vendia menos. França era o sétimo cliente de Portugal, muito depois da Grã-Bretanha, mas também de Angola e Moçambique. Portugal dependia bastante naquela época do seu império colonial que constituía o seu terceiro fornecedor (depois da Alemanha e da Inglaterra) e que viria a perder com a guerra. Com a descolonização, Portugal passou a comprar no estrangeiro produtos acabados e máquinas de produção em vez de matérias primas; no entanto, o tipo de trocas com a França não se modificou substancialmente.

A emigração não teve, durante anos, nenhuma incidência sobre as relações económicas recíprocas relativamente modestas, muito clássicas quanto aos produtos e volumes trocados, e que continuavam essencialmente sobre bases lançadas antes da segunda guerra mundial. Nenhum dos dois países procurava verdadeiramente essas relações, já que Portugal olhava para o seu império e para a Grã-Bretanha, e que a França olhava para a Europa dos Seis (Guichard, 1991).

Em 1970 ainda, a estrutura das trocas continuava sensivelmente idêntica: França vendia então a Portugal material de transporte, cereais, máquinas de construção, produtos metalúrgicos e gás butano, ou seja sobretudo produtos de equipamento e de consumo acabados que não acrescentavam muito à capacidade produtiva do país. Em contrapartida, Portugal fornecia pasta de papel - novo sector exportador Português, vinho do porto, rolhas de cortiça e conservas de sardinhas.

Desde 1986, as trocas entre Portugal e França alargaram-se consideravelmente, mais do que para a média comunitária, e diversificaram-se, reflectindo a ruptura decidida do Portugal actual com a autarcia salazarista e o controlo estadual - mais antigo e durável do que a própria ditadura - e a sua conversão radical ao liberalismo. Entre 1980 e 1993, a França passou de quinto para terceiro fornecedor de Portugal, e de terceiro para segundo cliente. Portugal foi, também em 1993, o décimo maior cliente da França e o seu décimo-sexto maior fornecedor.

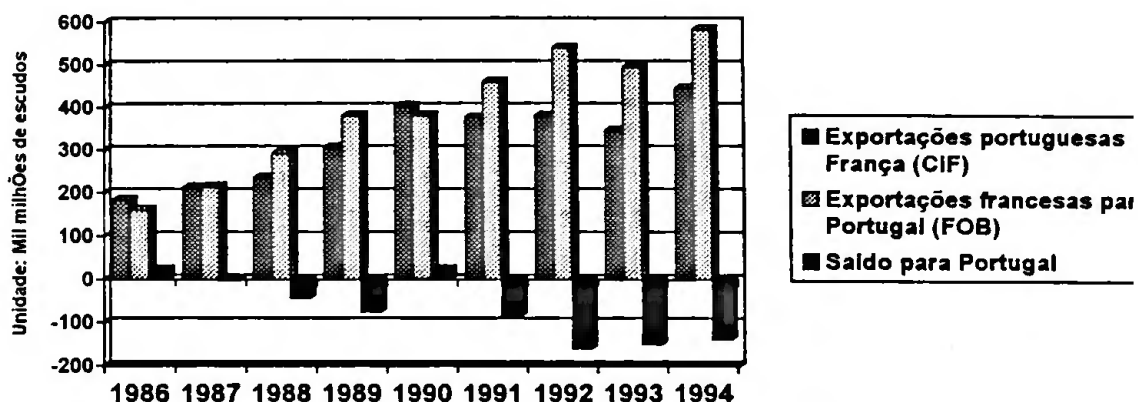
Os emigrantes não parecem - com a excepção talvez dos produtos alimentares - desempenhar um grande papel nas trocas; provavelmente menor do que o papel da sensibilidade Francesa ao calor do acolhimento Português, ao custo reduzido da sua



produção e à facilidade com que se encontram ainda em Portugal homens de negócios que percebem e falam Francês.

O excedente comercial, favorável à França, atingiu 138 mil milhões de escudos em 1994 (vide figura II.1.3.).

Figura II.1.3. Balança comercial entre Portugal e França



Fonte: Estatísticas Francesas do Comércio Externo (CFCE)

Os grupos de produtos mais significativos nas exportações Francesas para Portugal são os dos automóveis e seus componentes, máquinas e aparelhos mecânicos e eléctricos, os cereais e carnes, as matérias plásticas e aeronaves. De salientar que a exportação Francesa de vestuário, praticamente sem expressão antes da adesão de Portugal à União Europeia, figura hoje nos primeiros 10 grupos de produtos mais exportados. Prova que existe procura para vestuário de alta qualidade, e alto preço, em Portugal, uma procura que não é satisfeita pela oferta nacional.

Vamos no próximo ponto, detalhar mais as características das exportações Portuguesas para França.

II.1.4.2. Estrutura das exportações Portuguesas para França

O quadro II.1.1. apresenta a evolução recente das principais exportações Portuguesas para França.

**QUADRO II.1.1. EVOLUÇÃO DAS PRINCIPAIS EXPORTAÇÕES DE PORTUGAL PARA
FRANÇA
(1994)**

Unidade: Mil milhões de escudos

Designação	1994
Vestuário e acessórios em malha	47,5
Calçado e acessórios	34,4
Vestuário e acessórios em tecidos	31,6
Máquinas e aparelhos eléctricos	29,2
Máquinas e aparelhos mecânicos	24,6
Automóveis, tractores e acessórios	24,2
Bebidas	17,6
Cortiça e suas obras	16,5
Outros artefactos têxteis	11,4
Papéis, cartões e suas obras	10,2
Produtos cerâmicos	9,1
Móveis e mobiliário cirúrgico	8,7
Óleos e combustíveis minerais	8,6
Pasta para papel	7,3
Matérias plásticas e suas obras	6,7
Madeira, carvão e derivados	4,4
Fibras sintéticas e artificiais	3,4
Produtos siderúrgicos	3,2
Vidro e suas obras	3,0
Conservas alimentares diversas	2,8
Ouates, feltros, cordoarias	2,6
Obras em pedras e diversos	2,2
Total amostra	309,2
Total geral	340,6

Fonte: Estatísticas Francesas do Comércio Externo

As 22 classes consideradas representam 92% do total importado pela França proveniente de Portugal (CIF), em 1994.

Podemos notar que as exportações Portuguesas para França concentram-se ainda na área dos bens de consumo que, no seu conjunto ultrapassam 50% do valor global exportado (vestuário em malha e tecido, calçado, bebidas, conservas alimentares e cerâmica doméstica).

Refira-se no entanto a importância das exportações de automóveis e seus componentes e de máquinas e aparelhos eléctricos e mecânicos.

A estrutura das exportações Portuguesas para França é muito parecida com a do conjunto das exportações Portuguesas (vide quadro I.2.2), e portanto reflecte a composição da oferta nacional para o exterior e a procura dirigida a Portugal.

Os sectores cujo peso nas exportações para França é ligeiramente superior à média são: produtos alimentares, vestuário, máquinas e aparelhos, e veículos de transporte. A França - e os Portugueses de França - consome muitos vinhos Portugueses (sector alimentar-bebidas). No sector do vestuário, a penetração do mercado Francês é boa e bastante antiga. No que diz respeito a máquinas e aparelhos, e material de transporte, uma boa proporção das exportações é oriunda de filiais de empresas Francesas.

Os sectores cujo peso nas exportações para França é inferior ao seu peso nas exportações totais são: matérias têxteis, minerais e suas obras, minérios, e metais comuns. De notar que, devido ao facto do quadro resultar de uma confrontação das estatísticas Francesas com as estatísticas Portuguesas, a categoria outros produtos (indefinidos) é bem maior nas exportações para França, impossibilitando uma análise mais pormenorizada.

II.1.4.3. O investimento directo em França das empresas Portuguesas

Vimos no ponto I.2.1.2.4.1, que o volume do investimento directo Português no estrangeiro (IDPE) ainda é pouco significativo. Representava 0,7% do PIB em 1994. Naquele mesmo ano, 6% do seu volume foi canalizado para França. Vamos agora estudar a repartição sectorial e o tipo de investimento que estão por trás do IDPE dirigido a França.

O quadro II.1.3. apresenta os valores do investimento Português em França de 1988 a 1993, por sector de actividade.

QUADRO II.1.2. INVESTIMENTO DIRECTO PORTUGUÊS EM FRANÇA POR SECTOR DE ACTIVIDADE

Unid: Milhões de escudos

Sector de actividade	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Agricultura, Silvicultura, caça e pesca	n.d.					
Indústrias extractivas	n.d.					
Indústrias transformadoras	n.d.	55	8	7	4	35
Construção e obras públicas	n.d.	2			53	
Comércio por grosso e a retalho / restaurantes e hotéis	n.d.	196	480	1.012	234	343
Transportes, armazenagem e comunicações	n.d.	99	87	42		
Bancos e instituições financeiras, seguros, operações sobre imóveis e serviços prestados às empresas	n.d.	132	2.400	11.974	9.371	1695
Total	69	484	2.975	13.035	9.662	2.038

Fonte: Banco de Portugal

A primeira observação que podemos fazer ao analisar o quadro, é de que o volume total do investimento varia muito de ano para ano e que é ainda pouco significativo. Grandes operações pontuais realizadas por uma empresa, geralmente do sector financeiro, podem vir a influenciar sensivelmente as estatísticas. A quebra acentuada do investimento Português em França em 1993, pode ser explicada pela recessão económica que atravessou Portugal. Este fenómeno atingiu o conjunto dos destinos habituais do IDPE, sugerindo que quando há

recessão dentro do país, as empresas não tentam investir no exterior para procurar outras fontes de rendimento, mas retraem-se no seu mercado nacional.

O sector financeiro tem sido tradicionalmente o maior investidor em França, em função da presença maciça de Portugueses em França (ver ponto I.2.1.2.1.). Isto ainda é verdade nos anos 90, se bem que outros sectores começam a aparecer nas estatísticas dos investimentos. Vimos que o alvo principal dos investimentos do sector financeiro foram os emigrantes Portugueses.

O sector comércio por grosso e a retalho / restaurantes e hotéis tem vindo a ganhar relevo, materializando a necessidade sempre reafirmada de aproximação das empresas ao cliente. No entanto, os volumes envolvidos ainda são pouco significativos nos anos apresentados.

O volume de investimento directo respeitando aos outros sectores de actividade é insignificante, mesmo no sector da indústria transformadora. Esta última, apesar de ser dominante na estrutura sectorial das exportações Portuguesas, não investe em capacidade de produção em França.

Como já vimos nos pontos I.2.1.2.3. e I.2.2.2, as empresas com produtos internacionalmente competitivos encontram-se em sectores cuja competitividade se baseia nas vantagens comparativas de Portugal (fazendo parte das vantagens *L* de localização do Dunning). Não conseguiram, regra geral, desenvolver vantagens *O* consequentes, limitando assim as vantagens de internalização, já que a base do seu valor acrescentado está em casa e não pode ser transferida. Explica-se assim o baixo nível de investimento directo Português nos principais mercados até agora, mercados caracterizados, como é o caso da França, por elevados custos de mão-de-obra. Parece mais realista, num país como a França, a indústria pensar em investir em marketing e distribuição do que em capacidade produtiva, propriamente dito, pelo menos numa primeira fase do processo de internacionalização.

O quadro II.1.4. apresenta o investimento directo Português por tipo de operação a que o capital foi destinado, entre 1988 e 1993

QUADRO II.1.3. INVESTIMENTO DIRECTO PORTUGUÊS EM FRANÇA POR TIPO DE OPERAÇÃO - 1988-1993

Unid: Milhões de escudos

Tipo de operação	1988	1989	1990	1991	1992	1993
Constituição da empresa	n.d.	66	72	73	18	5
Aquisição total/parcial de empresa já constituída	n.d.	99	290	711	5.891	305
Abertura de sucursal / escritório de representação	n.d.	-	1.330	10	-	40
Aumento de capital	n.d.	243	1.142	853	390	105
Contrato de consórcio ou outro	n.d.	35	82	-	-	-
Acto preliminar de investimento	n.d.	-	-	-	-	-
Outras	n.d.	41	59	11.388	3.363	1583
Total	69	484	2.975	13.035	9.662	2.038

Fonte: Banco de Portugal

As empresas Portuguesas investiram mais, desde 1989, em aquisições de empresas do que em constituição de empresas. Também o volume dos aumentos de capital é modesto.

Poucas sucursais e escritórios de representação têm sido abertos, apesar dos incentivos para ajudar as empresas nesse sentido. Operações efectuadas pelo sector bancário contribuíram para chegar ao elevado valor do IDPE registado em 1990.

Podemos concluir, dos dados relativos às relações económicas entre Portugal e a França, que estão desequilibradas tanto em termos de fluxos comerciais como em termos de fluxos de investimento. Embora a França seja um mercado importante para as empresas Portuguesas, ainda poucas tentaram a aventura do investimento directo. Tanto a proximidade cultural entre os dois países, membros do mesmo bloco económico, como as relações que mantém, justificariam um maior audácia por parte das empresas Portuguesas.

Talvez o pequeno “coup de pouce” (a pequena mãozinha) necessário possa resultar de uma maior cooperação com a Comunidade Portuguesa instalada. Dependerá do potencial desta última. Vamos tentar estudar as características da Comunidade Portuguesa em França no capítulo 2.

PARTE II. - CAPÍTULO 2 - A COMUNIDADE PORTUGUESA EM FRANÇA

II. 2. 1. Caracterização do movimento de emigração para França

II. 2.1.1. França: o destino privilegiado do último grande movimento migratório Português

Em vinte anos (1955-1974), um quarto da população deixou o Portugal de Salazar para fugir à ditadura, às guerras coloniais e à miséria. O principal destino deste movimento migratório, virado desta vez para a Europa "rica", foi França, que absorveu mais de metade das saídas.

França, cujo mercado do trabalho estava em desenvolvimento explosivo nas décadas de 50 e 60, reunia as particularidades de não exigir qualquer tipo de qualificação ou experiência anterior por parte dos trabalhadores estrangeiros, de aceitar entradas clandestinas e de facilitar a legalização das situações de estadia e de trabalho. Estes factores, bem como a proximidade geográfica dos dois países, levaram, entre 1960 e 1974, cerca de 750.000 Portugueses a emigrar para França, dos quais meio milhão eram trabalhadores clandestinos (Rocha-Trindade e Arroiteia, 86).

Em 1974, à semelhança dos outros países europeus que receberam mão-de-obra estrangeira, a França impôs drásticas restrições à imigração, diminuindo assim consideravelmente as chegadas de trabalhadores Portugueses.

Hoje, França é o segundo país estrangeiro, depois do Brasil, em termos de presença Portuguesa. Dos 1,26 milhões de emigrantes Portugueses que vivem na Europa, 800 000 estão radicados em França. Podemos considerar Paris como sendo uma das maiores cidades Portuguesas do mundo.

Do ponto de vista da França, foi a primeira vez, desde do século XIII, que, na sua longa história de destino de emigração, o país recebeu uma Comunidade, monolinguística e monocultural, tão grande (Piaut, 1995). Como é que um conjunto tão importante de imigrantes evoluiu na sociedade Francesa? Quais são as principais características desta Comunidade? Qual é o seu espaço actual em França e em Portugal?

Vamos nos pontos seguintes tentar responder a essas perguntas, o que deveria permitir-nos avaliar melhor o papel desempenhado e o papel potencial da Comunidade Portuguesa de França nas sociedades Francesas e Portuguesas.

II. 2.1.2. Itinerário dos Portugueses de França: da emigração à Comunidade Portuguesa...

A história dos Portugueses como último grande movimento migratório para França pode ser dividida no tempo em duas partes. A primeira fase, de 1960 até 1975, é a história difícil da saída de Portugal, da chegada a França e dos anos "de chumbo" (Hauser, 1989, p.23) marcados pela dependência, a exploração e a dominação. A segunda, de 1975 até hoje, é caracterizada pelo enraizamento em França: passando-se da ideia da aventura provisória à do "regresso definitivo...a França" (Hauser, 1989, p.23)

II. 2.1.2.1. Os anos “de chumbo”

Os emigrantes que entraram em França, com a sua mala de cartão, depois de terem passado “a salto” duas fronteiras guardadas por polícias de duas ditaduras, eram pessoas oriundas do meio agrícola ou da indústria, pouco qualificadas e pouco instruídas, saindo de Portugal para fugir à miséria.

No princípio, esta aventura era percebida pelos seus actores como provisória. No espírito dos emigrantes, “este grande êxodo era (...) comparável a uma colossal passeata sazonal” (Lourenço, 1992, p.38). O emigrante, pouco exigente em termos de salário e de condições de vida, procurava ganhar dinheiro suficiente para poder sustentar a família deixada em Portugal, e poupar algum para concretizar os seus projectos.

Para muitos, os primeiros anos de vida em França passaram pelos “bidonvilles” da região de Paris, em que se vivia em “condições infra-humanas” (Hauser, 1989, p.24). Estes bidonvilles povoados por Portugueses chegaram a contar 100.000 pessoas (o caso do bidonville Português de Champigny), em 1970.

Os emigrantes Portugueses sempre foram pra França com a intenção de ganhar dinheiro para poder regressar o mais cedo possível. Para isso estavam dispostos a aceitar os trabalhos mais difíceis, “negociando os sofrimentos, as humilhações, os handicaps de língua e de competência” (Lourenço, 1992, p.39). Só assim se justifica a presença prolongada de muitos nos “bidonvilles”, e a pauperização drástica a que se submeteram. Também a emigração familiar Portuguesa se inseria numa estratégia dita “do segundo salário”. Além do aproximamento dos conjúges e das crianças, o reagrupamento devia permitir - paradoxalmente - um regresso mais rápido à terra do que se a mulher ficasse no país.

Como a maioria dos países europeus industrializados, a França impôs, depois do primeiro choque petrolífero, drásticas restrições à emigração reduzindo as possibilidades de emigração a partir de meados da década de 70.

O reagrupamento familiar rapidamente permitido pela França, o nascimento dos filhos, a legalização das situações, a melhoria das suas condições de vida e a crise persistente atravessada por Portugal acabaram por fixar esta Comunidade em França, um país que passaram a respeitar. A adesão dos emigrantes Portugueses ao seu país de adopção deriva essencialmente do reconhecimento que sentem em relação a um país que lhes permitiu uma promoção social. É que “apesar da dureza dos empregos que vieram a exercer, a precaridade do seu nível de vida nos primeiros anos (às vezes inferior ao que tinham em Portugal), a emigração sempre foi encarada como uma promoção para as famílias” (Cunha, 1992, p.402) em relação aos que não tinham emigrado. Por “promoção”, entende-se melhoria do poder aquisitivo com o objectivo de possibilitar uma promoção social.

Tratados com uma condescendência quase xenófoba nos seus primeiros anos de estadia em França, em que viviam em condições duríssimas, os emigrantes eram-no também pelas autoridades do seu próprio país; desprezo fácil já que eram motores de ambas economias, sem poder - nem saber como - reivindicar a honra (Guichard, 91).

Após anos de dificuldades, os Portugueses de França alcançaram um certo êxito no seu projecto de emigração. O êxito foi conseguido graças a um considerável esforço visando a realização de uma série de objectivos, podendo ser considerados colectivos por serem partilhados: pagar as dívidas, comprar um carro e chegar com este à aldeia, construir uma casa (grande e de qualidade) e regressar. Para alcançar estes sonhos, “uma grande emulação

colectiva produziu-se (apresentando-se sob a forma da inveja do que o outro já tem). Uma emulação com certas regras, sendo uma delas a de esconder os esforços e mostrar os sinais exteriores de riqueza”(Cordeiro, 1989, p.27).

Ao chegar a França, os Portugueses não esqueceram porém Portugal. Pelo contrário, sempre tiveram muito vivo o sentimento de pertença a Portugal. Desde a sua chegada a França, as famílias rapidamente reagrupadas tentaram reconstituir através da vida associativa um pouco da aldeia que tinham deixado em Portugal. “Em Portugal, a pertença à aldeia era mais pertinente e actuante do que a pertença nacional, mas em França, por Comunidade de experiência e partilha da mesma língua, a pertença nacional tornou-se actuante e elemento assumido da identidade. (...) Esta Comunidade inventou uma socialização própria e fora das instituições Francesas.(...) Os Portugueses de França são com certeza de todos os grupos de emigrantes em França, o que teve mais sucesso em tecer e preservar uma rede de relações colectivas, formalizadas nas associações criadas em todo o território Francês” (Cunha, 1988, p.27-28), como iremos ver mais longe.

Esta vontade de proteger a sua identidade em terra estrangeira é uma constante dos grupos de emigrantes em geral: “Para os grupos de emigrantes, e sobretudo para os emigrantes da primeira geração, a procura da identidade étnica provém geralmente de um movimento de recusa da vida presente e do refugio no passado” (Bastide, 1971, p.158). O amor da pátria, desenvolvido pela ideologia do “Estado Novo” do regime salazarista apelava para um potente investimento na identidade nacional. Essa ideologia favoreceu uma ligação considerável a um ideal nacionalista e chauvinista da pátria. Não devemos aqui esquecer que o carácter provisório, no espírito dos emigrantes Portugueses, desta aventura Francesa não os incitou a tentar adaptar-se à sociedade Francesa nos primeiros tempos.

II. 2.1.2.2. A fixação em França

A construção da casa na aldeia natal, o amor de Portugal, as remessas importantes, tudo apontava para uma estadia curta em França. Qual então a justificação para os números respeitando aos regressos definitivos dos emigrantes a Portugal, apenas uma pequena proporção do total ?

Há várias razões para que tal aconteça. A primeira, talvez, “prende-se com o futuro dos filhos: foram muitas vezes já nascidos e educados no estrangeiro. Não só a transplantação para Portugal lhes pode causar dificuldades (por exemplo no prosseguimento dos estudos) como até estes jovens tendem a fazer pressão sobre os pais no sentido de se manterem na terra que melhor conhecem” (Rocha-Trindade, 1984, p.27). A segunda tem a ver com a dificuldade de realizar uma nova mudança de vida para os emigrantes que estão no estrangeiro com as suas famílias, e conseguiram, após 20 ou 30 anos de presença no território (e a quase totalidade da sua vida activa) e através de um emprego estável e relativamente bem remunerado, ocupar o seu lugar na sociedade Francesa. As dificuldades ligadas a um regresso são de várias ordens. Pode tratar-se da dificuldade de arranjar um emprego num mercado do trabalho diferente, em que também as mulheres já não desejam exercer alguns dos empregos que vieram a exercer em França (mulher a dias, porteiro,...). Existe também a consciência de que Portugal mudou bastante em 25 anos e por isso percebem-se as dificuldades potenciais de integração numa sociedade Portuguesa que nem sempre os considera positivamente, por razões que iremos frisar mais além. Os emigrantes também têm a ideia que a qualidade de vida não seria tão boa em Portugal devido a deficiências no ramo da saúde, das infraestruturas e da menor oferta de bens de consumo.

Aqueles que tentam regressar guardam os documentos oficiais Franceses e as contas bancárias abertas, “au cas où”, o que contrasta bastante com a ida “a salto” há trinta anos.

Embora o admitissem de forma tardia, os Portugueses de França sentiram que um regresso definitivo a Portugal só seria o destino de uma minoria, pelo menos antes da reforma. Assim, os emigrantes Portugueses já não viveram em França uma estadia provisória.

Este facto tem uma importância fundamental na evolução do comportamento dos migrantes, porque só a partir do momento em que a decisão de ficar e de se fixar é tomada e assumida conscientemente é que o verdadeiro progresso social se torna possível.

Na verdade, os Portugueses de França não vivem só em França. A proximidade geográfica entre os dois países membros da União Europeia e a facilidade de comunicação levou “os Portugueses de França a “praticar” a Europa, gerindo funções económicas em dois espaços europeus e vivendo uma espécie de “dupla residência” (uma fórmula que corresponde a uma realidade mais atenuada, mas significativa)” (Cordeiro, 1989, p.30). O que se traduz por visitas frequentes a Portugal para curtos períodos de férias pelo Natal, o carnaval, a Páscoa e o verão, ou até, para os reformados, por estadias mais longas (dois ou três meses) em cada um dos países, permitindo conciliar o sabor da vida rural na aldeia natal Portuguesa e o prazer de estar com os filhos, as visitas ao médico habitual e aos amigos em França.

Ao longo dos seus 30 anos de presença no território Francês, esta Comunidade foi participando mais e melhor na vida económica, integrando-se e organizando-se, criando redes próprias de comunicação. Um grande salto foi dado na última década, em função da consciencialização pelos Portugueses de França de que a sua vida activa, e a dos seus filhos passava mais pela França do que por Portugal.

A perspectiva muda então de maneira radical: é cada vez menos equacionado sacrificar as condições de vida presente para um regresso cada vez mais aleatório. Daí o decréscimo significativo e constante nos últimos anos das remessas dos emigrantes radicados em França.

Vamos nos pontos seguintes estudar mais detalhadamente as principais características dos Portugueses de França em termos demográficos, a sua participação na sociedade Francesa, e a forma como vivem a sua identidade ou a sua origem Portuguesa, por obter um bom indicador da possibilidade de estabelecer relações duráveis com o Portugal de hoje.

II. 2. 2. Dados demográficos e características dos Portugueses de França⁹

Vamos nesta parte, tanto quanto possível, tentar estudar separadamente os emigrantes - os que vieram de Portugal - e os jovens - os seus descendentes.

Esta forma um pouco grosseira de segmentar a população Portuguesa em França justifica-se pela cultura e os valores serem bem diferentes entre estes dois grupos. Os jovens têm de ser tratados à parte: não nasceram em Portugal e portanto não são emigrantes. “A noção de emigrante não significa nada para os jovens” (Cunha, 1988, p.13).

⁹ Os dados estatísticos deste ponto provêm principalmente das seguintes fontes:

Portugal Branco, “Présence Portugaise en France”, não publicado, 1992;

Tribalat, “Faire France”, INSEE, 1995;

Lebon, “Les étrangers en France, Ministère des Affaires Sociales, 1994

Ministère des affaires sociales, “Emigration et présence étrangère en France, le bilan 1993”, Ministère des affaires sociales, 1994.

Quando se fala em jovens Portugueses de França, considerando que a imensa maioria dos imigrantes chegaram antes dos anos 80 em França, na verdade, fala-se nos filhos dos imigrantes já nascidos, ou pelo menos educados, em França, por oposição aos seus pais que viveram a sua adolescência em Portugal. Para simplificar vamos considerar neste conjunto dos jovens a segunda e também a terceira geração, que, mesmo se ainda pouco significativos na população activa, porque jovem, já começam a ganhar expressão em França.

II.2.2.1. A População Portuguesa residente em França

Contrariamente aos outros países, a França não possui um registo de população, e portanto não possui um registo de estrangeiros permitindo controlar as entradas e saídas a nível nacional. Só os recenseamentos gerais da população, de 8 em 8 anos, permitem conhecer o número de estrangeiros residindo em França, ou seja, o número de pessoas que se declararam estrangeiras e que moram de maneira habitual no país, a um dado momento. O último recenseamento geral da população aconteceu em 1990.

Em 1990, 3 597 000 estrangeiros foram recenseados em França, dos quais, 645 578 Portugueses (18% do total dos estrangeiros).

Devemos incluir também para efeito de contabilização por Portugal, 153 259 "Franceses por aquisição, cuja nacionalidade anterior era Portuguesa", isto porque segundo o Código da Nacionalidade Portuguesa, só perderá a sua nacionalidade aquele que, tendo adquirido outra nacionalidade, estabelece uma declaração de rejeição junto das autoridades Portuguesas competentes¹⁰. Sendo este facto excepcional, a imensa maioria dos 153 259 "Franceses por aquisição" guardou a nacionalidade Portuguesa. Assim, na perspectiva Portuguesa, a Comunidade Portuguesa em França contava em 1990 com 798 873 pessoas, às quais se deveriam acrescentar os seus descendentes que, apesar de não terem a nacionalidade Portuguesa, são membros de pleno direito.

Os dados apresentados a seguir referir-se-ão aos "Portugueses possuindo exclusivamente a nacionalidade Portuguesa", categoria discriminada pela nomenclatura das estatísticas nacionais Francesas.

As chegadas maciças de Portugueses em França situaram-se entre 1962 e 1975. Em 1975, eram recenseados 758 925 Portugueses em França. Terá havido 148.000 regressos entre 82 e 90 segundo estimativas de Nathalie Piau (Piau, 1995), ou seja uma média anual de 18.000. Estes regressos dizem sobretudo respeito a pessoas reformadas.

Não houve fluxos migratórios significativos desde de 1975, devido a uma modificação da legislação Francesa relativa aos primeiros migrantes. Só 74 640 dos Portugueses recenseados em 1982 não residiam em França em 1975, e entre 82 e 90, entraram 40 556 pessoas (boa parte viram a sua entrada facilitada pelo início da livre circulação dos trabalhadores independentes em 86).

De novo em 1993, com a instauração da livre circulação das pessoas dentro da União Europeia, entraram cerca de 20.000 pessoas. Estas correspondem provavelmente a regularizações de situações clandestinas, já que o fluxo de entradas parou nos anos seguintes.

¹⁰Código da Nacionalidade Portuguesa, cap. III, art. 21, par. 2 e 3

A presença portuguesa irá permanecer numerosa em França nos próximos anos. Segundo a projecção do INSEE, 480 000 Portugueses (que só têm a nacionalidade Portuguesa) serão ainda residentes em França em 2010.

II.2.2.2. Repartição por sexo dos Portugueses residentes em França

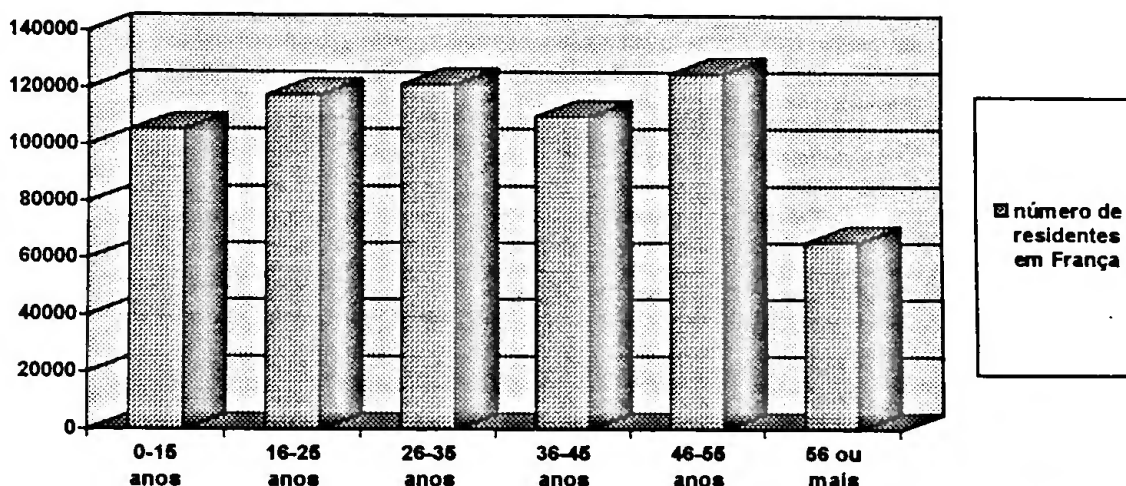
Dos 645 578 Portugueses recenseados em 1990, 53,5% eram de sexo masculino.

Ao contrário dos outros grupos estrangeiros residindo em França, os Portugueses conheceram uma emigração de tipo familiar, caracterizada pela importante presença feminina.

II.2.2.3. Pirâmide etária dos Portugueses residentes em França

A figura II.2.1. apresenta a repartição a estrutura etária da população Portuguesa em França.

Figura II.2.1. Repartição dos Portugueses de França por idade



Fonte: Jorge de Portugal Branco, "Présence Portugaise en France" (análise do recenseamento de 1990), não publicado

A Comunidade Portuguesa em França ainda é uma Comunidade jovem. Mais de metade dos Portugueses de França tinham menos de 35 anos em 1990. Devemos acrescentar que os jovens estão subrepresentados neste gráfico, já que muitos, nascidos em França, têm a nacionalidade Francesa. De notar que 81% dos jovens Portugueses de menos de 19 anos nasceram em França.

Na verdade, através das suas duas décadas de presença em França, a Comunidade Portuguesa sempre foi uma Comunidade jovem: em 1975, 49 % dos Portugueses tinham menos de 24 anos, e em 1990, este número ainda era de 35%.

II.2.2.4. Repartição dos Portugueses no território Francês em 1990.



O quadro II.2.1. identifica as principais regiões Francesas em termos de presença Portuguesa.

QUADRO II.2.1. REPARTIÇÃO DOS PORTUGUESES PELAS PRINCIPAIS REGIÕES NO TERRITÓRIO FRANCÊS

Região	Número de Portugueses residentes	% do total
Ile de France	295 255	45,7
Rhône-Alpes	64 479	9,9
Midi-Pyrénées	40 698	6,3
Aquitaine	39 401	6,1
Centre	35 530	5,5

Fonte: Jorge de Portugal Branco, “Présence Portugaise en France”, não publicado

Podemos notar que a região de Paris concentra quase metade da população Portuguesa em França, enquanto ela só representa 20% da população Francesa.

Paris, e a sua região, eram um destino lógico já que a metrópole, que concentra uma elevada proporção da actividade económica Francesa, estava em pleno desenvolvimento imobiliário (12,9% dos habitantes de Île de France são estrangeiros) Os Portugueses também se implantaram nos espaços em que os habitantes locais não queriam entrar na industria. Foi o caso do “Centre”, que tem indústrias de grande porte como a Michelin, grande empregador de Portugueses (Piaut, 1995).

II.2.2.5. Qualificação dos Portugueses residentes em França

Os Portugueses são, das grandes Comunidades estrangeiras em França, os que possuem a menor qualificação académica, como podemos ver no Quadro II.2.2..

QUADRO II.2.2. - POPULAÇÃO FRANCESA, PORTUGUESA, ESPANHOLA E ARGELINA, EM FRANÇA, COM MAIS DE 15 ANOS DE IDADE SEGUNDO O DIPLOMA MAIS ELEVADO (em %)

Nacionalidade	Conjunto ('000)	Nenhum diploma	4a classe	9o ano	Diploma técnico	12o técnico	Bacharel (12o+2)	Diploma superior
Franceses	43 037	27,4	19,2	10,8	20,0	11,6	5,7	5,3
Portugueses	543	62,0	18,4	4,9	11,7	2,1	0,6	0,3
Espanhóis	239	58,4	18,6	4,1	10,8	4,4	1,6	2,0
Argelinos	490	70,8	7,2	3,9	11,5	3,1	1,4	2,1

Fonte: Michelle Tribalat, “Les étrangers en France”, INSEE, 1994

Os emigrantes, oriundos do meio rural, na maioria dos casos, não tiveram oportunidade de estudar para além da quarta classe. Temos que lembrar aqui que, em 1970, 29% dos Portugueses eram analfabetas, contra 21% na Tailândia (Todd, 1984). Também grande

parte dos jovens ainda não saiu do ensino, e portanto não influi positivamente nas estatísticas como no caso das populações espanholas e argelinas.

A formação dos jovens Portugueses de França foi efectuada na maioria dos casos em França, mas em termos de diplomas obtidos, os Portugueses que residem em França, como é o caso para a generalidade das grandes Comunidades estrangeiras no país, estão muito atrás dos Franceses.

Um jovem Português entre 15 e 19 anos em seis já pertence à população activa, a proporção sendo de 1 em 7 para os estrangeiros em geral, e de 1 em 8 para os Franceses. No final da década de 80, a proporção dos jovens de origem Portuguesa ainda escolarizados aos 23 anos era de 6% contra 14% para a média Francesa. Também a taxa de reprovação dos jovens de origem Portuguesa é superior à dos Franceses: 1,4 anos chumbados contra 1 para os Franceses.

À chegada em França, os pais Portugueses avaliavam a escola Francesa em relação a uma única experiência: a escola Portuguesa. "O desconhecimento fundamental dos pais do modo de funcionamento da escola Francesa impedia os pais de intervir com eficácia na orientação da escolaridade dos filhos. Eram sobretudo sensíveis ao facto da escolarização dos filhos se prolongar até aos 16 anos, o que lhes parecia uma performance positiva já que vinham de um país em que se saía habitualmente da escola aos dez anos" (Cunha, 1989, p.26).

Para esta geração de pais, o êxito social não estava muito relacionado com o êxito escolar. O essencial realizava-se através do trabalho. Também para essa geração, o projecto de vida dos pais estava virado para a perspectiva do regresso a Portugal, numa posição mais elevada. Neste contexto, o êxito escolar dos filhos não revestia uma importância primordial, e as fileiras técnicas que levassem rapidamente para o mercado do trabalho tinham a sua preferência. Daí surgia um singular mal-entendido: onde os pais liam sucesso, a instituição escolar lia fracasso.

Nas décadas de 70 e de 80, a maioria dos jovens escolarizados saiu da escola sem diplomas, o que os deixou em postos de trabalho pouco favoráveis. Tornaram-se operários, muitas vezes nos mesmos sectores que os seus pais, nomeadamente os filhos (construção civil e obras públicas). As filhas tornaram-se cabeleireiras, empregadas de supermercado, vendedoras no pequeno comércio, e por vezes operárias.

Segundo Jorge de Portugal Branco, sociólogo na Embaixada de Portugal em Paris, a escolaridade curta dos Portugueses em França é mais o resultado de uma estratégia socio-cultural específica, do que a consequência de um fracasso escolar. O enfoque foi colocado no acesso precoce ao mercado do trabalho através da rede relacional e da afirmação das capacidades através do desempenho.

Observando a escolaridade dos Portugueses em França, nota-se que o conjunto dos jovens que seguem ciclos de escolaridade curtos, com uma forte orientação técnica e tecnológica dando directamente acesso ao mundo profissional, é tradicionalmente muito importante (Portugal Branco, 1993). Em 1991/1992, 69% dos Portugueses frequentando o baccalaureat -equivalente do 12º ano- estavam no ensino técnico e tecnológico).

Apesar do nível geral ainda estar abaixo da média nacional, durante a década de 80 notou-se uma forte evolução. Enquanto durante o ano lectivo 1980/81, 22% dos alunos do secundário eram encaminhados para o ensino politécnico e superior, em 1990/91, a proporção tinha evoluído para 49% (Portugal Branco, 1993).

As novas gerações Portuguesas são escolarizadas durante mais tempo do que as anteriores (em 10 anos - 1982-1992 -, o número de Portugueses na universidade duplicou), que muitas vezes entravam no mercado de trabalho logo ao atingir a idade legalmente autorizada. Devemos salientar nesta evolução o papel fundamental das mulheres, cuja experiência como mulheres a dias ou porteiras levou a frequentar as crianças dos “patrões” e assim entender melhor o sistema de ensino e de educação “à Francesa”.

Existem várias razões para a evolução conhecida nesta última década. Com certeza, a consciencialização da dificuldade do regresso tão sonhado a Portugal levou os pais a reavaliarem a sua atitude face à escola. Depois, as mentalidades dos imigrantes modifica-se sobretudo com as mudanças da própria sociedade Francesa. A atitude em relação à escolarização não escapa à regra. Os pais percebem que na sociedade Francesa actual uma saída precoce da escola já não garante a inserção no mundo do trabalho. Sem sucesso escolar, o sucesso económico relativo ao qual tinham chegado pais e filhos na década precedente já não era mais possível. Por isso, hoje os pais Portugueses, à semelhança de outros pais imigrados e Franceses das camadas populares, encaram estratégias de sucesso escolar para os seus filhos.

Uma das explicações para a lentidão do processo de melhoria da performance escolar dos jovens Portugueses é que não encontravam, nos seus parentes e nos laços com a Comunidade, as camadas marginais dos “que tiveram êxito e que desempenham um papel fundamental na promoção das novas gerações. Para as populações oriundas da imigração, estas redes só têm um papel de relevo a partir do momento em que o mais velho dos filhos conhece um certo sucesso escolar que possa servir de exemplo, ou sobretudo na terceira geração (Cordeiro, 1992). Apesar de não estar ainda reflectido nas estatísticas disponíveis, por serem antigas, está a começar a surgir um conjunto mais importante de jovens a formar-se na universidade servem de exemplo para os seus próximos.

II.2.2.6. A população activa Portuguesa em França.

II.2.2.6.1. Taxa de actividade

A Comunidade Portuguesa em França é uma população de trabalhadores, como o comprova o quadro II.2.3.

QUADRO II.2.3. - TAXA DE ACTIVIDADE DOS PORTUGUESES EM FRANÇA EM 1992 (%)

Nacionalidade	Homens	Mulheres
Franceses	63,2	46,8
Portugueses	80,7	59,2

Fonte: INSEE, Inquérito sobre o emprego 1992

Os Portugueses em França têm a mais alta taxa de actividade das Comunidades estrangeiras. É de 72%, enquanto a taxa de actividade dos Franceses é de 55%, e a do conjunto dos estrangeiros de 56,9%. Deve-se em parte ao facto de que a maior parte desta

vaga de imigração ainda não chegou à idade da reforma, idade em que, muitas as vezes, deixam de ser residentes Franceses, regressando a Portugal.

A taxa de actividade das estrangeiras em França é inferior à das Francesas. No caso das Portuguesas, isto não se produz. Elas têm a maior taxa de actividade entre todas as grandes Comunidades de França. Trata-se do reflexo da estratégia de procura de um segundo salário que levou os reagrupamentos familiares a produzirem-se de forma maciça nos anos 70. As mulheres, 46,5% da população Portuguesa total, representavam 38,5% da população activa.

II.2.2.6.2. Taxa de desemprego

No que diz respeito à taxa de desemprego, podemos notar pela análise do quadro II.2.4. a seguir que os Portugueses têm uma taxa de desemprego bem inferior à média Francesa.

QUADRO II.2.4. - TAXA DE DESEMPREGO POR SEXO E IDADE SEGUNDO A NACIONALIDADE EM 1992

	Classe etária				Sexo	
	Conjunto	15 a 24 anos	25 a 49 anos	50 anos ou mais	Homens	Mulheres
Franceses	9,5	20,3	8,5	6,9	7,3	12,2
Estrangeiros	18,6	29,8	17,0	18,3	15,3	25,3
dos quais: Portugueses	8,7	15,4	7,3	9,1	6,3	12,4
Conjunto	10,1	20,8	9,0	7,6	7,9	12,8

Fonte: INSEE, Inquérito sobre o emprego 1992

Em todas as faixas etárias menos a dos 50 anos ou mais, os Portugueses acusam taxas de desemprego bem inferiores à média Francesa. Uma explicação da elevada taxa de desemprego dos Portugueses de mais de 50 anos poderá ser o facto de exercerem empregos em que a força física é importante.

Apesar da sua qualificação académica ser menor, a juventude Portuguesa acusa taxas de desemprego bem inferiores à média Francesa. Isto demonstra, até um certo ponto, o êxito na sua estratégia profissional.

Estes números já são algo antigos, e a situação de desemprego dos Portugueses parece ter piorado sensivelmente desde 1993 com a crise económica persistente atravessada pela França (o desemprego passou de 10,5% para 12%). A crise afectou nomeadamente os sectores da construção civil e da indústria em que estão concentrados muitos Portugueses, e portanto estes foram logicamente mais afectados pelas reestruturações. Não devemos no entanto subestimar a maior mobilidades intersectorial dos trabalhadores Portugueses em França, e por isso pensamos que não se inverteu a relação.

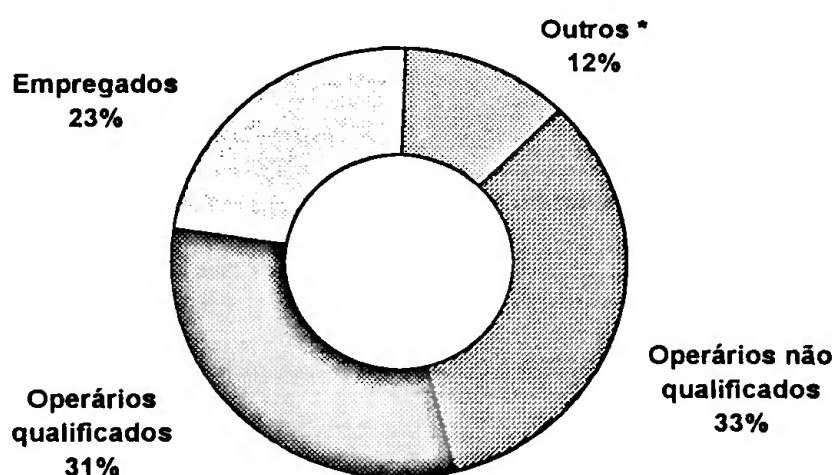
Vamos ver, no ponto seguinte, como a população activa Portuguesa fica repartida pelas categorias socio-profissionais, e pelos sectores económicos.

II.2.2.7. Repartição da população activa Portuguesa por Categorias Socio-Profissionais

Os Portugueses que emigraram em França não tinham qualificação. Por isso ocuparam os empregos mais difíceis - os que os Franceses não queriam - como tinha sido o caso dos italianos, dos espanhóis e dos árabes antes deles, e dos asiáticos e dos turcos depois. 80% dos homens Portugueses entrados em França entre 67 e 71, tornaram-se operários da indústria ou da construção civil à sua chegada.

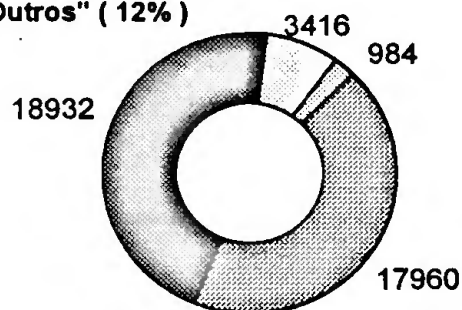
A figura II.2.2. apresenta a repartição dos Portugueses por categoria socio-profissional no último recenseamento de 1990.

Figura II.2.2. População activa Portuguesa por categoria socio-profissional em 1990



Nota: * Outros: ver zoom

Zoom sobre "Outros" (12%)



- Profissões intermediárias
- Artesãos, Comerciantes, Empresários
- Quadros e profissões intelectuais
- Agricultores

Fonte: Portugal Branco, "Présence Portugaise en France", não publicado.

Em 1990, os operários especializados mais os operários qualificados representavam 64% da população activa Portuguesa em França, e os empregados 23% do total. Esta elevada proporção de pessoas ocupando empregos pouco qualificados (87% do total) não é nenhuma surpresa considerando o baixo nível de formação dos imigrantes Portugueses em França (ver ponto II.2.2.5.). É típica das Comunidades que emigraram em França desde o fim da segunda guerra mundial.

O conjunto dos Portugueses trabalhando nas categorias “profissões intermediárias”, “quadros e profissões intelectuais” e “artesãos, comerciantes e empresários” só representava, em 1990 cerca de 12% do total. Esta proporção, por reduzida que seja, já é um grande progresso em relação à situação dos anos 1970.

De facto, durante a década de 80, notou-se uma evolução sensível da participação dos Portugueses na vida económica Francesa, materializada pela evolução da sua estrutura em termos das categorias socio-profissionais. Este movimento, típico das Comunidades que vieram arranjar trabalho num país em que desconheciam a língua, foi no sentido duma maior qualificação e especialização.

Esta evolução alcançou todas as categorias; assim, em 1990, o número dos operários qualificados era, pela primeira, quase igual ao dos operários especializados.

Apesar do seu peso ser ainda pouco significativo no conjunto da população activa Portuguesa, as categorias “profissões intermediárias”, “quadros e profissões intelectuais” e “artesãos, comerciantes e empresários” foram as que evoluíram mais nos anos 80, o que sublinha a evolução positiva da participação dos Portugueses na vida económica Francesa.

Entre os recenseamentos gerais da população de 1982 e 1990:

- o efectivo dos comerciantes foi multiplicado por 4;
- triplicou o número de empresários independentes na Comunidade;
- o efectivo dos empresários com 10 assalariados ou mais foi multiplicado por 5. Foram assim recenseados, em 1990, 664 empresários Portugueses em França empregando mais de 10 assalariados. Muitos empresários Portugueses em França não estão recenseados como tal, já que a lei Francesa exigia, até meados da década de 70, que os empresários no país tenham a nacionalidade Francesa. Assim, muitos, sem sabermos quantos, naturalizaram-se e não estão contemplados nestas estatísticas;
- 3136 quadros Portugueses foram recenseados em 1990, contra 960 em 1982.

Em termos de distribuição por actividade económica, a população activa Portuguesa está muito concentrada em alguns sectores. Assim, um activo em cada dois está nas obras públicas e construção civil, e um em cada quatro na indústria (Portugal Branco, 1992).

No que diz respeito à mobilidade social dos jovens Portugueses em relação aos seus pais, o quadro II.2.5. dá umas indicações, mesmo se os filhos de Portugueses ainda são jovens para que se possa efectuar uma comparação rigorosa.

QUADRO II.2.5. - CATEGORIA SOCIO-PROFISSIONAL DOS PORTUGUESES IMIGRADOS E DOS HOMENS DE ORIGEM PORTUGUESA NASCIDOS EM FRANÇA, EM 1992

Categoria Socio-Profissional	Imigrantes chegados depois dos 15 anos em %	Homens de origem Portuguesa nascidos em França (entre 20 e 29 anos) em %
Agricultores	2	1
Operários	80	66
Contramestres, técnicos	6	5
Empregados	3	15
Artesãos, Comerciantes, Empresários	6	3
Profissões intermediárias e superiores	3	10

Fonte: Michelle Tribalat, "Faire France", 1995

O quadro apresentado, comparando as categorias socio-profissionais dos Portugueses nascidos em França e dos imigrantes chegados depois dos 15 anos, foi conseguido graças a elementos levantados num inquérito qualitativo conduzido pelo INED (Institut National d'Etudes Démographiques) em 1992. Neste inquérito foram conduzidas entrevistas a 13.000 estrangeiros em França, em que os Portugueses eram representados, sobre os valores, a identidade, os modos de vida, as características em termos de categorias socio-profissionais (CSP), estudos das Comunidades imigradas em França. Os principais resultados do inquérito foram publicados no livro "Faire France" de Michelle Tribalat (Tribalat, 1995). Usaremos extensivamente esta fonte para apurar elementos como CSP, estudos, modos de vida, valores e identidade, prática das línguas, pelos Portugueses de França.

Salienta-se, observando o quadro II.2.5., que a evolução, se existe, não foi tremenda. 10% dos "jovens"(aqui, homens entre 20 e 29 anos nascidos em França) estão em profissões intermediárias e superiores, mas a distribuição dos restantes 90% não apresenta um padrão elevado, nomeadamente ao considerar a alta proporção de operários nessa segunda geração. Os jovens Portugueses que conheceram uma escolarização curta visando profissionalização rápida permanecem numerosos na indústria e na construção civil. Segundo Michelle Tribalat, a ascensão profissional foi mais marcada para os filhos de argelinos e de espanhóis (Tribalat, 1995).

Quando se fala em ascensão social, é necessário pôr os elementos no seu contexto. Assim, atendendo à elevada proporção de operários na primeira geração, talvez devêssemos efectuar uma análise para poder comparar a ascensão socio-profissional dos filhos de operários Franceses. Em média, 69% dos filhos de operários Franceses tornam-se operários. Esta proporção é equivalente para os filhos de operários Portugueses (65%).

Apesar da baixa qualificação devida a um acesso precoce ao mercado do trabalho, só 4% dos filhos de operários Portugueses estão desempregados, contra 8% para a média Francesa. O que permitiu aos Portugueses resistir relativamente bem ao aumento do desemprego foi a sua forte mobilidade inter-sectorial e a rede informal de "solidariedade relacional" característica dos Portugueses de França.

Notamos também que, apesar de serem jovens, 3% dos Portugueses entre 20 e 29 anos já se tinham instalado por conta própria. Esta proporção é de 1% em média em França para esta

classe etária, o que constitui, sem dúvida, um sinal de dinamismo empreendedor, facto encorajador para o futuro.

Dois terços das imigrantes Portuguesas são pessoal de serviço (mulheres a dias, “concierges”,...). As suas filhas tornam-se maioritariamente empregadas, ainda que 17% pertençam ao corpo do pessoal de serviço. 7% exercem profissões intermediárias ou superiores.

Metade dos imigrantes Portugueses arranjam o seu emprego actual graças a uma pessoa dos seus conhecimentos, uma prática ainda muito presente também em Portugal. No caso dos filhos de Portugueses, a rede de relações não perde a sua importância, ao invés das outras Comunidades. Assim, 40% dos jovens arranjam o seu emprego graças a um conhecimento. A rede de emprego étnico permitiu a um quarto dos jovens Portugueses conseguirem o seu emprego, o que sugere uma forte solidariedade comunitária (Tribalat, 1995).

II.2.2.8. Dados sobre o consumo dos Portugueses em França

II.2.2.8.1. Despesas dos agregados familiares

O quadro II.2.6. apresenta as despesas dos agregados familiares em França segundo a sua nacionalidade em 1989, data do último inquérito deste tipo disponível.

QUADRO II.2.6. - DESPESAS DOS AGREGADOS FAMILIARES EM FRANÇA SEGUNDO A SUA NACIONALIDADE EM 1989

Nacionalidade	Conjunto do agregado	Por unidade de consumo
Franceses	154 838	78 296
Estrangeiros	140 058	57 084
dos quais Portugueses	146 563	54 926
Conjunto	153 924	76 694

Fonte: INSEE, Inquérito sobre o orçamento dos agregados familiares, 1989

Embora as despesas dos agregados familiares Portugueses em França estejam bem próximas das dos Franceses, quando se considera a dimensão dos agregados familiares, a diferença aumenta. Assim, os Portugueses gastam em França, por cabeça (unidade de consumo), 30 % a menos que os Franceses, e até menos, por cabeça, que o conjunto dos estrangeiros. Em contrapartida, a sua taxa de poupança e os seus investimentos fora de França são mais elevados do que os das outras Comunidades estrangeiras.

A comparação da estrutura das despesas (quadro II.2.7.) dos Franceses, dos estrangeiros em geral, e dos Portugueses em França permite entender as diferenças nas opções do consumo destas Comunidades.

**QUADRO II.2.7. - ESTRUTURA DAS DESPESAS DOS AGREGADOS FAMILIARES EM 1989
(EM %)**

Nacionalidade	Alimentação	Vestuário	Alojamento, energia	Habituação	Higiene /Saúde	Transporte	Cultura e lazer	Diversos
Franceses	20,9	6,0	21,1	6,3	6,9	16,8	10,4	11,5
Estrangeiros	24,7	6,7	20,7	5,9	6,4	16,5	11,0	8,0
Portugueses	27,4	6,4	19,4	5,5	6,5	18,8	9,5	6,5
Conjunto	21,1	6,0	21,1	6,3	6,9	16,8	10,5	11,3

Fonte: INSEE, Inquérito sobre o orçamento dos agregados familiares, 1989

Os Portugueses dedicam uma proporção bem mais elevada do seu orçamento do que os Franceses à alimentação. Em contrapartida, gastam menos em cultura e lazer.

Os Portugueses, que muitas vezes investem numa residência em Portugal, gastam menos para o seu alojamento em França, “mas gastam muito em meios de transporte individuais e compram carros potentes, com os quais se deslocam frequentemente a Portugal” (Tribalat, 1995, p.110). A influência da relação com Portugal parece estar, portanto, ainda muito presente na distribuição do consumo dos Portugueses em França.

A importância do volume das transferências de capital para Portugal não deixa de comprovar esta afirmação.

II.2.2.8.2. Transferências de dinheiro pelos Portugueses residentes em França

Em 1992, as transferências de dinheiro dos Portugueses representaram 45,4% do volume global de transferências realizadas pelos estrangeiros em França, ou seja 7,4 biliões de francos (este montante era de 7 biliões em 1983). A tendência mais recente é para o decréscimo destes montantes, já que os Portugueses preferem investir uma maior proporção dos seus recursos em França.

Vamos estudar agora as características dos Portugueses de França, em termos da prática das línguas Francesas e Portuguesas.

II.2.2.9. Prática das línguas Francesas e Portuguesas

A língua é o vector cultural por excelência. O domínio do Francês tem um papel fundamental na aculturação dos imigrantes. A perda das línguas de origem exprime com certeza um processo de aculturação irreversível. Interessa portanto conhecer o domínio pelos Portugueses em França (os imigrantes e os seus filhos) dessas duas línguas.

II.2.2.9.1. Domínio da língua Francesa

O domínio do Francês tem um papel central na aculturação dos imigrantes. A sua aprendizagem depende do nível escolar dos migrantes e da abertura do grupo em relação à sociedade Francesa.

Os Portugueses são, com os espanhóis e os africanos, os imigrantes que falam melhor o Francês. Assim, o inquérito revelou que 61% dos Portugueses chegados em França depois dos 15 anos falam bem Francês. Não há diferença significativa entre os homens e as mulheres, devido à forte taxa de actividade das mulheres (Tribalat, 1995, p.39).

26% dos Portugueses de França falam só o Francês com os seus filhos, e 18% só o Português. Os outros alternam a duas línguas, preservando assim o trunfo que pode ser o bilinguismo. Segundo Tribalat, o uso do Francês na esfera familiar pelo imigrante demonstra o desejo dos pais de fazer o necessário para que os seus filhos tenham êxito na sociedade Francesa e permite uma maior aculturação das crianças.

Estas proporções demonstram que a língua Portuguesa está a ser transmitida aos filhos na imensa maioria dos casos. Vamos entrar mais em detalhe no ponto seguinte.

11.2.2.9.2 - Domínio da língua Portuguesa

Poinard escreve sobre a importância da língua o seguinte: “Para além da importância cardinal da língua nos elementos constitutivos da pertença, a reivindicação de uma escolarização aparece como pedra central do investimento de um país para sustentar os seus e garantir uma continuidade. O domínio da língua materna é percebida como uma potencialidade para o regresso, como um meio de reinserção no país, mas também como prova da sua própria lusitanidade e da ligação sem falha a Portugal” (Poinard, 1986, p.226). Na perspectiva Portuguesa, importa portanto que a língua Portuguesa seja transmitida pelos emigrantes aos seus descendentes.

As famílias Portuguesas tinham, nos anos 70, feito esforços maciços, ajudadas nisso pelo Estado Português, para conseguir a abertura de cursos de língua Portuguesa (Cunha, 1989, p. 53).

Segundo o inquérito realizado pelo INED em 1992, os filhos nascidos em França dos imigrantes Portugueses declaram ainda em 45% dos casos o Português como sendo, juntamente com o Francês, a sua língua materna.

Uma característica comum a todas as Comunidades estrangeiras em França é a perda da língua de origem da segunda para a terceira geração. 84% dos filhos dos emigrantes falam Português. No entanto, só 29% dos netos falam “um pouco” Português. O principal factor explicativo da perda da língua na terceira geração são as uniões mistas. Quando um dos pais não é Português, raramente se fala aos filhos em Português.

Esta proporção é maior no caso dos espanhóis, provavelmente por o espanhol constituir uma língua oficial estrangeira no ensino (Tribalat, 1995, p.52). Tal já não é o caso para o Português, cuja candidatura a língua oficial no ensino primário foi afastada em 1995 pelo Ministério Francês da Educação Nacional, perante a indiferença geral das autoridades Portuguesas e até da Comunidade Portuguesa em França, já acostumada a recorrer ao ensino particular associativo e, mais uma vez, incapaz de reagir para contestar esta decisão de maneira firme e coesa.

II.2.2.10. Identidade, integração e sociabilidade dos Portugueses de França

II.2.2.10.1. Identidade do emigrante Português em França

“O emigrante é um ausente no país de origem e um residente provisório no país de acolhimento, o que representa uma anomia bilateral” (Sayad, 1991). Daí, a sua dificuldade em definir qual a sua identidade entre dois mundos diferentes.

O emigrante é confrontado, desde o início da sua estadia no país de acolhimento, a um problema de adaptação. “O seu objectivo não é de cumprir alguma missão cultural, mas simplesmente de sobreviver” (Frota, 1986, p.16), isto porque uma Comunidade emigrante tem como objectivo a melhoria das condições de vida de todos e de cada um.

Em que medida as Comunidades Portuguesas no estrangeiro conservam a cultura de origem como traço definindo a sua própria identidade? Vários factores vão no sentido da manutenção de qualquer cultura de origem por uma determinada minoridade étnica, mas outros tendem a fazê-la desaparecer (ou pelo menos evoluir).

Adaptar-se é a condição *sine qua non* da aceitação. Por isso, a primeira e a mais fundamental preocupação dos imigrantes é aprender a língua do país de acolhimento e imitar, tanto quanto possível, os modelos de comportamento dos nacionais com quem devem “doravante” conviver. “Esta necessidade de se integrar põe em causa num primeiro tempo a cultura nacional” (Frota, 1986, p.17). Ao sacrificar esta mesma cultura, o imigrante vai poder cuidar da sua integração no seu novo meio profissional.

O questionamento da cultura de origem não se efectua sem uma certa tensão entre valores antigos e novos, com uma luta persistente entre duas imagens da pátria, a que se vivia inconscientemente e a que se critica doravante. A confrontação vivida na prática das duas culturas fará pelo menos evoluir a primeira.

Uma vez conseguida esta primeira fase de adaptação, profissional e linguística, o imigrante precisa de romper o seu isolamento. Para isso, vira-se naturalmente para as suas raízes, procurando na saudade e na associação com outros compatriotas o ambiente deixado na pátria de origem. Aí reside o elemento de manutenção da cultura nacional em meio imigrante. Como a necessidade de identidade é permanente e a inserção sempre incompleta, o imigrante reorienta-se para a cultura que construiu a sua própria personalidade.

Oriundo geralmente de um meio rural, o Português vai fazer prevalecer os modelos populares da sua cultura. Com o seu baixo nível de escolarização, são os estereótipos da sua cultura rural que o sustentam. Por isso, “a cultura nacional em meio imigrante é sempre uma cultura conservadora e rígida” (Frota, 1986, p.18).

As questões ligadas à identidade dos jovens Portugueses em França são de natureza um pouco diferente.

A França é há um século um país de imigração. Para incorporar as massas chegadas do estrangeiro, desenvolveu-se um modelo Francês de integração. A maneira que o país encontrou para fazer essa incorporação é a oposição, no domínio público, à afirmação, aberta e organizada, de uma identidade outra que Francesa não aceitando portanto a diversidade cultural. É neste contexto de modelo laico que foram educados os jovens Portugueses em França.



A sociedade Francesa impõe aos jovens oriundos da imigração a regra da dissociação entre esfera privada -em que poderá exprimir a lusitanidade - e esfera pública -em que nada os deve distinguir dos Franceses (Cordeiro, 1992, p.30).

Os jovens constroem-se a partir da nova cultura e reinterpretam os traços culturais herdados dos pais, novos modelos de sentir e pensar, intermediários, representando uma inovação em relação à primeira e à outra das culturas em contacto. Os modelos novos assim elaborados constituem a contribuição do grupo recebedor à cultura dominante que, ao incorporá-los se modifica imperceptivelmente (Abou Selim, 1981).

Nas suas conclusões, Michelle Tribalat escreve: "Ficou claro no inquérito, que a maioria dos jovens de origem estrangeira pertencem a França e ficam relativamente estranhos ao país de nascença dos seus pais."

No entanto, para ela, os jovens Portugueses constituem uma excepção no panorama Francês no que diz respeito à sua identidade. Os jovens nascidos em França com dois pais imigrantes declaram-se bi-nacionais na mesma proporção do que os seus pais. Só que "a dupla pertença toma aqui outro significado. Tendo nascido Francês, assumir uma dupla nacionalidade permite-lhes reintroduzir uma ligação com o país dos pais" (Tribalat, 95, p.205): um terço dos rapazes e um quinto das raparigas entrevistados no inquérito do INED fizeram-no.

É algo paradoxal quando consideramos que, no mesmo inquérito, os filhos dos emigrantes declaram três vezes em cada quatro sentirem-se como estrangeiros durante as suas férias em Portugal. No entanto, 20% dos jovens declaram querer ir viver em Portugal (Tribalat, 95, p.206).

Não se pode dizer que a questão de um regresso definitivo a Portugal oponha sistematicamente pais e filhos, porque a entrada de Portugal na Europa comunitária e a degradação da situação do emprego em França levam um certo número de jovens a projectar instalar-se em Portugal. Os dois factores mais citados que os podem levar a Portugal são a oportunidade profissional e o facto da qualidade de vida ser melhor.

II.2.2.10.2. Integração dos Portugueses em França

O modelo Francês de integração é laico e egalitário nos seus princípios e baseia-se na autonomia do indivíduo no seu relacionamento com o Estado e a sociedade. O desenvolvimento de corpos sociais intermédios em função da etnia ou da origem étnica é-lhe antagónico. Assim, o modelo ambiciona a redução das especificidades pelas misturas de população e a convergência dos comportamentos, os estrangeiros assimilando-se aos Franceses (Tribalat, 1995, p.13). O objectivo do modelo é portanto a assimilação rápida e completa dos estrangeiros. A assimilação significa que o emigrante é semelhante ao Francês. Implica uma rejeição da cultura de origem e leva à naturalização. Uma assimilação completa só é possível a partir da segunda geração, já nascida no país de acolhimento do emigrante.

Os conceitos de integração e de assimilação são muitas vezes usados de forma errada. A integração implica uma participação activa do emigrante na sociedade local. Só será possível se a sociedade de acolhimento estiver disposta a deixar participar os emigrantes.

No caso dos emigrantes Portugueses em França, mais do que a assimilação, é pertinente medir o grau de integração. A integração de uma Comunidade estrangeira no país de

acolhimento pode ser medida através de vários factores, entre os quais a prática da língua, os modos de sociabilidade e a participação no debate social.

Na perspectiva de Portugal, quanto mais integrados estiverem os Portugueses em França, melhor será. Isto porque irão ocupar um espaço económico e desempenhar um papel cultural de mais relevo dentro da sociedade Francesa. O perigo para Portugal é a assimilação, a perda da identidade e da língua Portuguesa.

II.2.2.10.3. Abertura à sociedade Francesa e socialização dos Portugueses de França

Numerosos factores, escolhidos ou impostos, participam na formação da sociabilidade dos emigrantes, elemento de abertura sobre a sociedade Francesa ou, pelo contrario, elemento de recusa. Os tipos de habitação e a povoação dos bairros reflectem lógicas externas às pessoas. Por outro lado, a origem social e o nível escolar, em média inferiores aos da população Francesa, determinam certas especificidades das praticas sociais. A cultura de origem, pelo espaço que deixa às mulheres por exemplo, molda também a sociabilidade.

Os modos de vida em França revelam trocas mais ou menos importantes com a sociedade de instalação. A sociabilidade dos grupos de emigrantes é mais ou menos comunitária, podendo até traduzir uma recusa de participação à sociedade de acolhimento. A maioria dos grupos de emigrantes em França não demonstra este comportamento, mas a abertura às misturas é variável.

Alguns resultados do inquérito do INED permitem obter uma noção do modo de socialização dos Portugueses em França. Os emigrantes Portugueses saem muito menos à noite do que os Franceses (índice de frequência 1,3 contra 2,3 para o conjunto da população). O que contrasta com as numerosas saídas durante as férias em Portugal, e reforça a ideia de que os Portugueses estão em França para trabalhar.

A sociabilidade de vizinhança tem um papel mais importante para os imigrantes, talvez por falta de opção, em relação à média nacional. Assim, os Portugueses têm relações mais frequentes com os seus vizinhos do que os Franceses (índice de 1,6 contra 1,3).

No que diz respeito à sociabilidade comunitária, o inquérito sublinha que só 25% dos Portugueses entrevistados visitam ou recebem compatriotas, proporção bem menos elevada do que para os outros grupos de emigrantes, com a excepção dos espanhóis (Tribalat, 1995, p.123). Para a maioria das Comunidades de emigrantes em França, as relações sociais não apresentam uma tendência particularmente marcada, mas no caso dos hispânicos as relações de vizinhança com Franceses de origem são particularmente importantes: metade das relações para os espanhóis, um terço para os Portugueses. Duas das explicações para este fenómeno são a proximidade cultural dos dois povos e o facto de que os Franceses não mantenham perante os ibéricos a mesma distância que perante os africanos ou os árabes.

Não podemos, assim, afirmar que os Portugueses estão “integrados” em França. Ao ter presente constantemente o projecto de regressar a Portugal depois de ter ganho o suficiente, os Portugueses, durante muito tempo, não procuraram integrar-se. Para os Portugueses, Nathalie Piaut fala de adaptação ou acomodação de forma a permitir viver da melhor forma possível dentro das condições existentes (Piaut, 1995).

II.2.2.10.4. A vida associativa comunitária

A dinâmica associativa Portuguesa em França é das mais fortes no conjunto das Comunidades emigrantes. Cerca de 800 associações Portuguesas estão declaradas nas prefeituras, e estima-se que 15% da população Portuguesa de França esteja ligada, mais ou menos directamente, ao movimento associativo (Cordeiro, 1992, p.29).

As associações Portuguesas em França são modos de afirmação individual e colectiva. “Ao invés das atitudes assumidas no trabalho ou no plano sindical, caracterizadas pela procura da invisibilidade, as associações representam a subversão do estigma que a sociedade impõe à Comunidade, e transformam-no em emblema” (Poinard, 1986, p.310).

As associações Portuguesas são um elemento importante de coesão da Comunidade. Procurou transmitir através delas uma parte importante da sua juventude, o sentimento da identidade Portuguesa (Cordeiro, 1992, p.29).

Os principais domínios de acção das associações Portuguesas em França são:

- O ensino da língua e da cultura aos filhos
- O desenvolvimento do desporto, nomeadamente o futebol
- A prática da cultura popular, com a criação de grupos folclóricos e a organização de festas populares
- A informação escrita e oral

“Um forte movimento dentro do movimento associativo leva as práticas até então dirigidas unicamente aos membros a serem agora dirigidas para a sociedade global (...) isto como consequência da tomada de consciência de que a presença em França é irreversível para a maioria.”(Cunha, 1988, p.44)

O futuro do movimento associativo, o seu papel nos conflitos e contradições da França de hoje, a capacidade que terão as micro-sociedades locais de valorizar as suas próprias estruturas e a sua organização comunitária para tornarem-se uma componente dinâmica da evolução desta sociedade, dependerá em grande parte das relações que virão a estabelecer os jovens de origem Portuguesa perante esta herança. (Cordeiro, 1992, p.29)

No entanto, o objectivo de controlo da socialização dos jovens que também participam nas associações, apoiando assim o papel dos pais, contrasta com a liberdade (relativa) observada no meio Francês. Por isso muitos jovens se desolidarizaram das associações que nem sempre souberam fazer evoluir o conteúdo das actividades que propunham, assim como adaptar as suas estruturas para se tornarem mais sólidas e visíveis.

O futuro desse movimento associativo dependerá da capacidade de oferecer “modelos positivos” com os quais os jovens se queiram identificar. A diferença entre os modelos oriundos da sua socialização Francesa e urbana, e dos seus conhecimentos da sociedade envolvente, por um lado, e do militante associativo Português de origem rural, “pouco culto”, “fechado” num esquema antigo, por outro lado, é notável.

Neste contexto começa a surgir um movimento associativo autónomo dos jovens de origem Portuguesa, como aconteceu com os jovens magrebinos, que souberam no contexto de uma forte pressão de homogeneização cultural, exprimir publicamente a sua dupla pertença cultural, graças também a suportes de natureza institucional.

II.2.2.11. O futuro da Comunidade Portuguesa em França: a “assimilação” para quando?

A mudança da estratégia dos Portugueses de França, passando da ideia automática do regresso a Portugal para a do enraizamento local ou do “movimento perpétuo” entre os dois países, não pára de se afirmar. É acompanhada pelo aparecimento, dentro das limitações inerentes a qualquer Comunidade composta maioritariamente por operários, de uma geração de artesãos, pequenos e grandes empreendedores e de jovens procurando de altas qualificações. Muda assim o espaço que tomam, ou esperam tomar, os Portugueses em França, e em Portugal.

A defesa cultural deve efectuar-se simultânea através de uma maior abertura para a sociedade de acolhimento. No caso da França, a unidade fundamental de valores e uma mesma visão do mundo tornam mais fáceis a coexistência das duas culturas.

É frequente que os filhos ou netos, apesar de possuírem na origem outra nacionalidade, manifestam um interesse pelas pessoas e coisas de Portugal que é muito mais do que simples curiosidade. “Se ignorássemos estes factos seríamos levados a considerar que uma Comunidade no estrangeiro, ao fim de duas ou três gerações, desaparecidos os que vindos de Portugal aí se implantaram, já não é uma Comunidade Portuguesa. Ignoraríamos assim o interesse que continuam a manifestar perante tudo o que diz respeito a Portugal, a vibração tantas vezes demonstrada com que encaram os símbolos da nossa cultura, o acolhimento caloroso com que recebem as gentes vindas da terra dos seus ascendentes” (Rocha-Trindade, 1984, p.29).

O destino da cultura Portuguesa em França, o seu desaparecimento ou a sua manutenção dependerão fundamentalmente do dinamismo da própria Comunidade. Nesta perspectiva, o papel do Estado Português na manutenção da ligação é fundamental, mas talvez não tanto quanto o das associações Portuguesas em França: educação, cultura, formação da juventude, defesa dos direitos sociais, da manutenção das ligações com Portugal, a participação dos Portugueses residentes no estrangeiro à vida política e social do país; as possibilidades parecem ilimitadas se as associações actuais souberem evoluir no sentido qualitativo. A ligação entre Estado e Comunidade pode ser bem directa e complementar: a Comunidade pode prolongar um gesto claro manifestando um posicionamento de Portugal junto do governo Francês, por exemplo sobre o ensino da língua, e pressionar a nível local em França.

A tarefa é árdua, porque as forças de assimilação parecem mais poderosas para uma maioria do que as de manutenção da cultura de origem e da identidade Portuguesas. Um exemplo é o papel do Fundo de Acção Social Francês (FAS): este organismo está financiando as acções de assimilação na sociedade Francesa, o que pode levar certas associações a adaptar as suas actividades que obter os fundos de apoio. No entanto, como vimos, a Comunidade Portuguesa é, das Comunidades estrangeiras radicadas em França, a que mais se identifica com a sua identidade de origem. Alguns elementos sugerem que a segunda geração ainda tem muito presente o sentimento de ter uma dupla identidade, e sem dúvida alguns valores transmitidos pelos primeiros emigrantes estão a ser transmitidos para a terceira geração.

Um grande desafio será fazer evoluir a natureza das relações entre Portugal e a Comunidade Portuguesa de França de modo a beneficiarem mais ambas as partes. Um dos principais trunfos dos jovens Portugueses em França é a sua dupla cultura. Um modo de ultrapassar o problema de identidade sentido pelos emigrantes em geral, é viver as duas culturas sem as

dissociar. Se este equilíbrio é difícil de conseguir-se, apresenta a vantagem de aproveitar a riqueza dos traços culturais de ambos os países.

Junto de uma ainda minoria, a necessidade de conhecer o passado e as suas origens surge pouco a pouco. O homem não pode viver sempre sem memória. Lembre-se a frase pronunciada por Ramalho Eanes, então Presidente da República, no decorrer de um encontro anual com emigrantes em Portugal: “Não tenham medo se os seus filhos se querem tornar Franceses, os seus netos vão querer tornar-se Portugueses”.

Por outro lado, as especificidades culturais, os valores e os hábitos dos Portugueses de França estão a difundir-se pela sua vizinhança, impregnando assim a sociedade Francesa. Esta ficará cada vez mais rica com a absorção de contribuições culturais diversificadas, e mais familiar (e mais próxima) com a cultura Portuguesa.

II.2.3. Imagem dos Portugueses de França em França e em Portugal

II.2.3.1. Imagem dos Portugueses de França em França

A França é hoje um país em que as forças de extrema direita, em que o “Front National” de Jean-Marie Le Pen tem uma expressão preponderante, representam 15% do eleitorado. Não deixa de sublinhar uma certa xenofobia por parte dos Franceses.

Esta xenofobia cristaliza-se principalmente face às Comunidades magrebinas (argelinos e marroquinos), acusadas de serem responsáveis pelos assaltos, de ser nichos de intêgrismo muçulmano, e de pesar bastante nas contas sociais do Estado, devido às suas numerosas famílias e à sua elevada taxa de desemprego. As outras grandes Comunidades estrangeiras, talvez pela hostilidade e o ódio estarem polarizados nos magrebinos, já não são tão segregadas. Aparece assim a noção de “bons” e de “maus” emigrantes.

No que diz respeito aos Portugueses em França, podemos afirmar que são considerados pelos Franceses como “bons” emigrantes, ou seja, são discretos, não perturbando a ordem pública, não tendo costumes nem cor de pele muito diferente das dos Franceses. São aliás muitas vezes citados como exemplos de “integração” na sociedade Francesa. Podemos até afirmar que os Franceses têm um certo reconhecimento pelos Portugueses, vistos como trabalhadores, respeitosos, e “sem problemas”.

Isto é o resultado de a “estratégia de invisibilidade” (Cunha, 1988, p.33) adoptada pelos Portugueses para passarem despercebidos em França. Assim, “os Franceses ficam com a ilusão que a ausência de contestação e o “silêncio” dos Portugueses significa a aceitação e o acordo sobre valores partilhados” (Poinard, 1986, p.221).

Na realidade, esta ausência de contestação não pode ser entendida como um signo de integração, porque estar integrado significa mais participar na vida pública da sociedade de acolhimento do que ficar quieto para não atrair a atenção. Mesmo através do movimento associativo, os emigrantes Portugueses recusam fundamentalmente qualquer forma de expressão que teria uma tonalidade reivindicativa e poderia perturbar a sua vontade de fusão discreta na sociedade (Cassou-Mounat e Guichard, 1986, p.335). Até junto dos empresários Portugueses de França, cujo poder económico e social deveria permitir uma maior liberdade de expressão, sente-se esta vontade de discrição, como se não tivessem o direito, ou a legitimidade, de exprimir a sua opinião, num país em que estão radicados há trinta anos, e que contribuíram a fazer progredir.

II.2.3.2. Imagem dos Portugueses de França em Portugal

Em Portugal, como acontece em países que conheceram fortes movimentos migratórios, os emigrantes são considerados como uma categoria diferente de Portugueses.

Na verdade, os regressos sumptuosos a Portugal durante os meses de férias que "transfiguravam a vida, ainda rústica do país natal, e que os modificava ainda mais a si próprios" acabaram por ser muito prejudiciais à imagem dos Portugueses em França, e em outros grandes destinos migratórios. Essa emigração de pobres foi mal vivida num país com a tradição de emigração conquistadora de novos espaços que era Portugal. Assim, "aceitava-se o dinheiro (dos emigrantes), mas não a imagem difundida nos ecrãs europeus de um povo pobre, um pouco perdido na estação de Austerlitz, antes de encher, novo rico, os aeroportos futuristas de França ou da Alemanha. (...) Os homens têm dificuldades em aceitar os que vêm para casa carregados de prendas, como os nossos emigrantes de férias. Estes sabiam que tinham de se fazer perdoar, não os seus pecados, mas o ressentimento de uma pátria incapaz de os reter, e, agora, mais que surpreendida pelo seu êxito" (Lourenço, 1992, p.38).

De facto, o Português de Portugal nunca soube interiorizar a expressão cultural da sua Comunidade no Brasil e também viveu mal alguns fenómenos que se produziram em França. Um exemplo desta afirmação é o da cantora Linda de Suza, que apesar de ter tido, durante uns anos, um imenso sucesso - não só popular - em França, nunca se conseguiu afirmar em Portugal.

Uma das explicações para o fraco grau de cooperação económica nos países de acolhimento entre as empresas Portuguesas e os emigrantes talvez resida na imagem que os Portugueses possuem dos seus emigrantes mais recentes, pessoas pouco instruídas que, pela primeira vez na longa história de migração de Portugal, não saíram para conquistar mas para sobreviver, e isto nos próprios países vizinhos.

II.2.3.3. Imagem de Portugal que têm os Portugueses de França

Os Portugueses de França, confrontados a maior parte da sua vida de adultos com a sociedade Francesa, uma sociedade mais moderna que a sociedade Portuguesa, foram certamente impregnados pela cultura e os valores Franceses. Quem vive no estrangeiro tem sempre um olhar mais crítico sobre o seu país do que os locais. Este olhar novo, combinado com um certo sentimento de ser rejeitado pelos Portugueses de Portugal (um facto em que têm, sem dúvida, uma responsabilidade), levou a sua relação com a pátria de origem a sofrer de uma certa ambiguidade.

"As autoridades Portuguesas em França são antes de tudo o símbolo, a expressão local de um país que decepcionou os emigrantes e em relação ao qual sentem um sentimento ambíguo, tanto de amor e de profundo enraizamento, como de desinteresse, de ódio por vezes, de crítica e de desprezo" (Frota, 1986, p.274).

A ambiguidade da relação dos Portugueses com o seu país reside fundamentalmente na disjunção dos conceitos de "nação" e de "Estado". De facto, por um lado, os Portugueses de França sentem um orgulho muito afirmado em relação à nação Portuguesa, e por outro lado, um desprezo não menos afirmado em relação ao Estado Português (Frota, 1986, p.275).

Os Portugueses não têm problema no seu processo migratório, porque não duvidam de si próprios, da sua identidade Portuguesa, da sua cultura, da sua história, da sua língua; aqui reside uma das qualidades mais essenciais desta emigração. Mas não confiam no Estado Português, considerado como aproveitador. “Portugal só quer o nosso dinheiro” é uma expressão comum. Os Portugueses de fora consideram abismal a diferença entre o que trazem para o país e o que recebem dele. A crítica do Estado Português materializa uma certa crítica da sociedade Portuguesa actual, que é bem diferente daquela que deixaram nas suas aldeias nos anos 60. Mais grave, a ideia do desequilíbrio na relação até existe junto dos jovens.

Será apenas ao modificar-se a relação dos Portugueses com os seus emigrantes, e a relação dos emigrantes com o Estado Português e o Portugal actual, que se poderá modificar o papel desempenhado pelos emigrantes na sociedade Portuguesa, a nível cultural, político e económico.

PARTE II. CAPÍTULO 3. O PAPEL POTENCIAL DA COMUNIDADE PORTUGUESA NO DESENVOLVIMENTO DA PRESENÇA DAS EMPRESAS PORTUGUESAS NESTE MERCADO

II.3.1. Em que sectores económicos é viável a aplicação de cada uma das três formas sugeridas para a penetração das empresas Portuguesas apoiando-se na Comunidade Portuguesa ?

Se certos sectores económicos Portugueses souberam aproveitar a “internacionalização dos Portugueses” para desenvolver as suas actividades no estrangeiro, nomeadamente, como já referimos no ponto I.2.1.2., o sector bancário, a internacionalização das empresas Portuguesas para os países hospedando uma grande Comunidade tem sido, até agora, tímida. Vamos tentar neste ponto II.3.1. identificar os sectores que seriam mais aptos a beneficiar da presença da Comunidade Portuguesa em França para desenvolver a sua actividade internacional.

II.3.1.1. Os sectores podendo beneficiar da presença de uma Comunidade consumidora de produtos Portugueses em França

Os sectores que dirigem directamente a sua oferta ao consumidor final, como os dos bens de consumo e alguns sectores de serviços, seriam os mais apropriados para o aproveitamento da “base doméstica” que constituem os Portugueses de França para as empresas Portuguesas, aproveitamento não só em termos de consumo como também em termos de transmissão dos hábitos de consumo.

No que diz respeito aos bens de consumo, olhando para a estrutura das exportações das empresas de capital Português dirigidas para a Comunidade Portuguesa em França e o consumidor Francês, pensamos sobretudo no sector agroalimentar, também por o consumidor (Português ou Francês) ter facilidade em associar os alimentos ao país de origem. Por eles não serem tão identificáveis, os sectores do vestuário e do calçado, talvez não poderão beneficiar tanto deste tipo de abordagem, a abordagem aí sendo mais “push” marketing (conseguir colocar na distribuição um produto para o consumidor o poder escolher) do que “pull” marketing (atrair o consumidor criando a necessidade para o produto).

No que diz respeito aos serviços, os serviços financeiros, banca e seguros (retalho), estão já há muito presentes em França. Também o sector ligados ao turismo (transporte, agências de viagem, turismo em Portugal) podem, e já beneficiam, numa certa medida, da presença dos Portugueses em França, tanto em termos de mercado como de divulgação da oferta Portuguesa.

Tentaremos estudar em particular os mercados alvo servidos pelas empresas destes sectores, os canais de distribuição utilizados e a forma de promoção. Tentaremos também formular uma opinião sobre o potencial de alargamento de cada um destes mercados.

Esta abordagem será realizada através da apresentação de casos concretos, que pretendem ser ilustrativos da realidade, levantados através de entrevistas e da consulta de revistas.

II.3.1.2. Os sectores podendo aproveitar a Comunidade como uma fonte de recursos humanos para as filiais das empresas Portuguesas

Os sectores mais envolvidos seriam os sectores onde as empresas Portuguesas estão presentes, ou possuem vantagens concorrenciais (vantagens *O*) para viabilizar a internalização da actividade no país (ver ponto I.1.3.1.4.). Como vimos os sectores Portugueses mais competitivos internacionalmente em termos de volume de exportações e de grau de cobertura (ver figura I.2.3.), são o calçado, o papel e a pasta de papel, o vestuário/têxteis, as rochas ornamentais, e os produtos florestais.

Devemos considerar também o perfil de especialização e o grau de qualificação dos Portugueses de França, já apresentados no ponto II.2.2.5.

No entanto, já que se trataria sobretudo, numa primeira fase de actividades de comercialização e de serviços relacionados com o produto (como vimos no ponto I.2.2.2.) não parece necessário ter qualificações muito específicas à indústria, mas boas formações em vendas e em gestão, assim como um bom conhecimento do ambiente económico Francês.

Também em Portugal, os emigrantes retornados, e os seus descendentes, podem ser muito úteis para apoiar a internacionalização das empresas, graças à sua experiência estrangeira. Não vamos neste trabalho contemplar este caso, para nos concentrar na colaboração nos países estrangeiros. No entanto, este caso merece sem dúvidas ser desenvolvido.

Achamos necessário distinguir o caso da primeira e da segunda geração, como já o fizemos no ponto II.2.2., por as suas características, e as suas competências específicas diferirem sensivelmente.

Iremos dar alguns exemplos de empresas Francesas e Portuguesas que usam as competências específicas dos Portugueses de França, e iremos apresentar o caso de uma associação que propõe serviços de intermediação entre as empresas e os jovens.

II.3.1.3. As potencialidades da interacção com empresários oriundos da Comunidade em relações de parceria

Os sectores potencialmente beneficiários dependerão muito das competências existentes junto dos empresários Portugueses em França. Por isso, é importante ter uma noção da repartição destes últimos por sector de actividade.

Devemos também conseguir ter uma noção das suas forças, e da sua disponibilidade para colaborar. Usaremos os resultados de um questionário enviado pelo autor aos empresários Portugueses radicados em França constando no mailing do Clube dos Empresários Portugueses em França (CEPEF), membro da Confederação Mundial dos Empresários das Comunidades Portuguesas (CMECP). Os principais objectivos deste questionário eram avaliar a imagem que os empresários Portugueses de França têm das empresas Portuguesas, e qual a sua disposição para cooperar com empresas Portuguesas desejosas de desenvolver a sua presença no mercado Francês.

Também tentaremos opinar sobre o contributo possível dos empresários Portugueses radicados em França, e se há complementaridade, ou não, das capacidades de gestão.



Depois de definidos os sectores com o maior potencial de penetração no mercado graças às três vias de interacção com a Comunidade identificadas, vamos agora passar a analisar em mais detalhe como é servido o mercado nos sectores identificados e avaliar o potencial de cada modo de penetração.

II.3.2. Uma Comunidade de consumo podendo transmitir os seus hábitos de consumo aos Franceses

O postulado que motiva a elaboração desta parte é que a Comunidade Portuguesa constitui, de certa forma, para as empresas Portuguesas uma “base doméstica em França”, ainda mal aproveitada. Esta base pode ser aproveitada pelas empresas Portuguesas de forma diferente que pelo simples “comércio da saudade” (Álvaro Vasconcelos, Exame, Janeiro 1994). Ela também deve permitir alcançar os consumidores Franceses a custo menor e possibilitar às empresas mais arrojo na sua política de internacionalização.

Com certeza, a Comunidade Portuguesa no estrangeiro constitui um mercado privilegiado para as empresas Portuguesas. Já referimos que os emigrantes ainda estão muito ligados a Portugal (ponto II.2.1.2.1) e consagram uma parte significativa do seu rendimento a investimentos e despesas realizados em Portugal, país onde eles passam poucas semanas no ano (ponto II.2.2.8.). Da mesma forma, eles consomem em França produtos Portugueses. Isto, porque o produto de origem Portuguesa satisfaz necessidades simbólicas, mais profundas do que o simples gosto ou a utilidade. Os Portugueses de França compram produtos e serviços Portugueses para, além das características do produto em termos de gosto, reivindicar a sua identidade Portuguesa e matar saudades do país através dele.

No entanto, o mercado da Comunidade não deve ser considerado como o alvo único pelas empresas destinando os seus produtos aos consumidores finais. Inclusive, os hábitos de consumo da Comunidade Portuguesa podem vir a influenciar o consumidor Francês, ou podem servir de alavanca para abordar este outro mercado. A principal vantagem deste modo de alcance do consumidor Francês vem do seu custo reduzido. Em outros termos, as empresas Portuguesas podem apoiar-se no consumo dos 800.000 Portugueses em França para abordar um mercado de 56 milhões de pessoas.

Vamos abordar a problemática do consumo de produtos Portugueses pelos emigrantes, e da possibilidade de contágio ao consumidor Francês dos hábitos de consumo através de casos, isto para os sectores alimentares, os sectores dos serviços financeiros e do turismo, que pelas suas características seriam os principais beneficiários deste modo de abordagem.

Mas devemos primeiro nos pôr a pergunta da razão de ser do consumo étnico no contexto da globalização que permite ao consumidor um acesso cada vez maior a produtos oriundos das várias regiões do globo e que tende a harmonizar os gostos.

Como é que o fenómeno de globalização, cujas consequências já foram referidas no ponto I.1.2. vai afectar este consumo étnico ?

As pessoas vão ter um leque cada vez maior de tipos de alimentação, de várias origens, à sua disposição, isto deveria ter por consequência de tornar mais ocasional o consumo étnico. Desenvolve-se o gosto para tudo o que é exótico, assiste uma fragmentação do consumo. Consumir permite “viajar sem sair de casa”.

No entanto, achamos que a globalização tornará mais necessário o consumo étnico por ele ser um modo de afirmar a sua identidade, a sua pertença a um grupo, a um país, num

mundo cujas fronteiras tendem a ficar menos afirmadas. Isto, porque um homem não pode viver muito tempo sem memória (Dias, 1992, p.201).

Por isso enquanto as gerações dos descendentes dos Portugueses em França ainda sentirem alguma parte de identidade Portuguesa, ela irá praticar ocasionalmente o consumo étnico. O consumo de produtos de origem Portuguesa pela geração nascida em França terá funções diferentes do da primeira geração. Enquanto os produtos Portugueses consumidos pelos emigrantes tinham a característica de lhes relembrar da sua infância, e portanto eram produtos tradicionais, que sofreram pouca evolução desde então (cerveja Sagres, sumo Sumol, Bacalhau, garrações de vinho), a função preenchida pelo consumo de produtos Portugueses pelas gerações seguintes será muito menos compulsiva (matar saudades), e muito mais selectiva (o gosto). Os produtos Portugueses partem com uma vantagem da afinidade, mas serão escolhidos dentro do leque disponível ao consumidor Francês. Por isso, também os canais de distribuição terão que ser menos específicos à Comunidade, e mais acessíveis a todos (supermercados, lojas especializadas). Há necessidade de se empreender já um esforço neste sentido.

Vamos começar por estudar o mercado dos produtos alimentares Portugueses em França, em termos de clientes, canais, e promoção.

II.3.2.1. Consumo de produtos agroalimentares Portugueses

Por produtos alimentares, entendemos os produtos prontos a serem consumidos pelo consumidor final, que já não necessitam de transformação. Isto inclui alimentos e bebidas.

Portugal é um país com tradição culinária, e com algumas indústrias agroalimentares tradicionalmente voltadas para a exportação. No entanto, não podemos dizer que a gastronomia Portuguesa seja excepcional, ou suscite a curiosidade à primeira vista. Ela é muitas vezes considerada como “pesada” em França.

Então porquê apostar neste sector ? Porque existe um mercado doméstico constituído pelos Portugueses de França, o que tem por efeito diminuir substancialmente o custo de entrada para fazer os Franceses experimentar os produtos Portugueses, e porque os Franceses têm uma apetência cada vez maior pelos produtos estrangeiros e os pratos exóticos como o testemunha o sucesso das cozinhas e dos restaurantes italianos e chineses, claro, mas também mexicanos, japoneses, espanhóis, gregos ou russos.

A alimentação é a função em que consumo étnico se faz mais sentir.

Se, para o homem, comer corresponde a uma necessidade do corpo que pode ser satisfeita pela ingestão em quantidades suficientes de calorias alimentares e de proteínas em parte de origem animal, devemos acrescentar as funções do gosto e as funções simbólicas que o indivíduo atribui ao alimento.

Qualquer sociedade ou grupo atribui um conjunto das funções simbólicas que a tal ou tal alimento. Também uma sociedade identifica-se com facilidade a um “prato nacional” no qual ela pode comungar, reencontrar a sua identidade (o cozido à Portuguesa, a feijoada brasileira, o roast inglês...).

Apesar da internacionalização crescente de alguns pratos (da pizza ao hambúrguer, passando pelas batatas fritas) e de um certo número de marcas, o comportamento alimentar

humano é portanto - pelo menos para o ocidental - o resultado muitas vezes pouco racional da conjugação da necessidade, de um gosto e da imagem (SFAC, 1994).

Referimos no ponto precedente que para o emigrante, a necessidade satisfeita pelo consumo de produtos Portugueses vai muito além do gosto do alimento em si. Por um vinho ser Português, ele não terá um gosto notavelmente diferente.

Importa saber então como é que são distribuídos, e onde, os produtos Portugueses em França, que são hoje evidentemente prioritariamente dirigidos à Comunidade Portuguesa. Que imagem é que eles têm. Vamos usar entrevistas com um agente distribuidor de produtos Portugueses em França (primeiro da Comunidade em termos de volume de negócios), com uma empresa exportadora Portuguesa, a Sumolis, com o ICEP-Paris e o caso da promoção dos produtos Franceses em Portugal feita pela SOPEXA. Ilustrativos de três pontos essenciais: o modo de abordagem do mercado pelas empresas Portuguesas, a promoção feita aos produtos Portugueses, o futuro do mercado.

Os produtos alimentares Portugueses mais vendidos em França são de longe os do subconjunto das bebidas. Vamos começar por estudar este mercado.

II.3.2.1.1. Consumidores, distribuição e promoção dos produtos Portugueses em França. O caso do vinhos e espirituosos

A França ocupa um lugar de destaque nas exportações de vinhos e espirituosos Portugueses. Ela é o primeiro consumidor mundial de vinho do Porto, a produção Portuguesa mais famosa no estrangeiro desde 1963, e representava em 1993 ainda 40% do volume exportado. Quais são as razões para o sucesso deste vinho em França ?

Segundo o Dr. Paiva do ICEP Paris, o sucesso do vinho do Porto em França deve-se em grande parte ao facto que, desde o início dos anos 60, uma empresa Francesa, La Martiniquaise, com a marca "Porto Cruz" fez grandes campanhas de promoção do produto.

A distribuição do vinho do Porto é assumida por grandes empresas Francesas do ramo dos vinhos e espirituosos. Os consumidores Franceses compram vinhos do Porto de fraca qualidade, e desconhecem os vintage. O preço médio do litro de vinho do Porto vendido em França, em 92, foi inferior em 13% ao vendido em Portugal, e em um terço ao vendido na Inglaterra. A França comprou nesse mesmo ano quinze vezes menos "vintages" do que a Inglaterra. Aqui, notamos que os emigrantes, se eles tiveram sem dúvidas um papel importante no aumento do consumo de vinho do Porto em França, não tiveram um papel positivo quanto ao aumento da qualidade do vinho consumido. Uma explicação simples avançada pelo Dr. Portugal Branco, sociólogo na Embaixada de Portugal, é que eles não eram, na maioria dos casos consumidores (ou pelo menos amateurs) de vinho do Porto antes de emigrar. É necessário desenvolver uma acção para que os consumidores Franceses e Portugueses de França aproximem o seu comportamento de consumo do dos ingleses, grandes conhecedores de vinho do Porto.

No que diz respeito aos vinhos de mesa, o mercado Francês é difícil para os vinhos estrangeiros. Assim, só 1% dos vinhos vendidos na grande distribuição são estrangeiros. No que diz respeito aos vinhos Portugueses, os Franceses só conhecem o vinho do Porto e o vinho verde.

Os canais de distribuição dos vinhos Portugueses são, segundo o Dr. José Paiva, os restaurantes Portugueses (30 a 40%) que são mais de 400 em França, os mercados cobertos

e de rua (20 a 30 %), os super/hiper mercados (20%), e o restante é consumido nas associações Portuguesas em França (cerca de 20%, sobretudo servidas por grossistas). Neste conjunto, menos de 50% é susceptível de alcançar o consumidor Francês (que não frequenta as associações Portuguesas, e frequenta pouco os restaurantes Portugueses e os mercados de rua).

Os Portugueses de França ainda compram muito o vinho em garrações. Aliás, isto não é uma excepção na Europa, já que 46% das exportações de vinhos Portugueses para esta região eram remessas a granel no período 1988-1992. Assim, metade da produção de vinhos é dirigida a vinhos de baixa qualidade, sem marca. Em consequência, os vinhos Portugueses no estrangeiro são associados a vinhos de baratos, de baixa qualidade ou nem sequer são conhecidos. Segundo a Monitor Company (Monitor Company, 1994), o posicionamento dos vinhos Portugueses é de um vinho corrente com grau de diferenciação do produto médio-baixo (menor que o dos vinhos espanhóis). Isto é um sério obstáculo à colocação de vinhos de qualidade superior, com preços mais elevados, nestes mercados. Outro problema dos vinhos Portugueses, é que não há marca ou região conhecida, assim, o consumidor Francês percebe o vinho que compra como sendo um "vinho Português". Se este for de má qualidade, como isto acontece, segundo o Sr. Mariano, agente de várias empresas Portuguesas do sector das bebidas em França, por falta de constância dos produtores nos seus fornecimentos, todos os vinhos Portugueses que serão rejeitados pelos Franceses, bons conhecedores de vinhos.

O desafio de concretizar a visão da Monitor Company para este "cluster", vai ser difícil. Este é de passar para a categoria dos vinhos de marca (tipo Francês ou italiano, fora os vinhos Chateaux e de alta qualidade).

A nível da distribuição dos vinhos e espirituosos, devemos salientar que só existe em França, segundo o Dr. José Paiva, responsável pelo ramo alimentar no ICEP-Paris, uma filial de empresas Portuguesa visando a comercialização de vinhos. Portanto, a distribuição está fora do controle das empresas produtoras.

Os produtos alimentares Portugueses são servidos no mercado Francês por agentes locais, ou directamente pelas cadeias de hipermercados que os compram em Portugal.

Os principais agentes que distribuem produtos Portugueses em França são as empresas Mariano, Alimentar, Cândido, e Molinari (de origem italiana). Cada um tem teoricamente a exclusividade em certos produtos, no entanto, com a livre circulação das mercadorias na U.E., todos podem comprar directamente no "Macro" em Portugal, e assim abastecer o mercado Francês. Aliás, todos têm uma empresa formada para este fim em Portugal, como meio de pressão sobre os fornecedores, caso estes queiram praticar preços de venda mais altos que os da grande distribuição em Portugal.

A fragmentação dos fornecedores e a sua reduzida dimensão no mercado fazem com que dificilmente seria viável uma implantação directa em França (a não ser para os maiores como a Sogrape). Também, os produtos são complementares: um faz vender outros, e portanto, é necessário ter uma gama extensa de produtos para conseguir equilibrar os custos fixos. Talvez, neste contexto, uma estratégia de alianças entre fornecedores seja adequada para atingir a dimensão crítica, dividir as despesas e completar as suas ofertas de produtos.

No entanto, França, e os outros países de emigração Portuguesa, não tem parecido ser mercados prioritários para os produtores Portugueses. Agora que muitos declararam, em entrevistas, que o envelhecimento, e a assimilação dos Portugueses vão levar

irremediavelmente ao declínio das vendas em França, eles ainda estão menos dispostos a investir.

Vamos apresentar a seguir o caso de uma empresa para ilustrar a filosofia de abordagem dos mercados das empresas Portuguesas. Essa empresa é a Sumolis, um líder no mercado dos refrigerantes em Portugal.

II.3.2.1.2. Abordagem das empresas Portuguesas ao mercado Francês. O caso da Sumolis.

O caso da Sumolis ilustra bem as dificuldades encontradas pelas empresas Portuguesas do ramo alimentar na internacionalização das suas vendas. As vendas internacionais da Refrigor, que trata das exportações do grupo, ainda só representam 3% do volume de negócios do grupo, cuja quota de mercado está sendo muito atacada em Portugal pelas multinacionais do ramo.

Os seus principais mercados estrangeiros são as ex-colónias da África (50% do total), os Estados Unidos, o Canadá, a França, e a Suíça. Todos estes países apresentam a característica de serem lusófonos ou de contar com a presença de uma importante Comunidade Portuguesa. Sumol é consumido quase exclusivamente por lusófonos e por Portugueses espalhados pelo mundo.

Sumol é uma marca antiga e famosa em Portugal, e o reconhecimento da marca Sumol é forte junto dos emigrantes. É uma bebida, segundo o Dr. Molarinho da Costa, responsável pela exportação no organograma da Refrigor, "com um gosto diferente, e poderia ser colocada pela diferença na mão de uma multinacional". Uma preocupação que tem impedido a empresa de investir mais, é a sensação que "os descendentes de Portugueses querem cortar com o passado".

Se os países onde a Comunidade Portuguesa está fortemente presente não têm o peso nas vendas proporcionais ao seu número de consumidores potenciais, isto é principalmente devido à qualidade dos agentes servindo o mercado. Assim, em França, vende-se dez vezes menos Sumol que nos Estados Unidos, país que conta duas vezes menos residentes Portugueses.

A Refrigor funciona com agentes e agentes exclusivos no estrangeiro. Segundo o Dr. Molarinho da Costa, todos os agentes da Refrigor nos países de emigração "vieram bater à porta da empresa" nos anos 70, pedindo para ela lhes vender os seus produtos. Portanto, não foi efectuado nenhum processo de selecção. Também não houve, desde então (20 anos), troca voluntária de agente pela Refrigor.

Se a Refrigor depende tanto da qualidade dos seus agentes, é porque ela abandonou-lhes toda a parte da sua cadeia de valor ligada à comercialização dos produtos. A Refrigor não tem desenvolvido nenhuma publicidade no estrangeiro, a única promoção até à data foi a oferta de uma garrafa por três compradas. A única forma de marketing internacional desenvolvido foi o redesenho dos rótulos das garrafas para adequá-las as normas legais vigentes nos países de revenda. O Dr. Molarinho da Costa diz "não conseguir convencer os agentes em fazer publicidade". Os agentes nem sempre estão familiarizadas com as técnicas modernas de merchandising, por exemplo, no entanto, não existe formação nem apoio no marketing por parte da empresa fornecedora.

A empresa nunca teve uma estratégia activa de internacionalização para os seus mercados (fora PALOP). Em termos de abastecimento, até agora, a capacidade de produção sendo limitada, serviu-se prioritariamente o mercado nacional. Agora que ela excedentária, a empresa, que precisa alargar o seu mercado pretende, em reacção, virar-se para a exportação.

Este exemplo mostra como as empresas Portuguesas não estão conseguindo controlar a distribuição dos seus produtos no estrangeiro, nem sabendo aproveitar convenientemente o trunfo de ter consumidores Portugueses residentes no estrangeiro. Depois de não ter sabido aproveitar a presença dos Portugueses no estrangeiro, elas estão usando como justificativo para não investir a alegação que o número total de Portugueses no estrangeiro está diminuindo e que os filhos já não querem consumir produtos Portugueses.

Existem algumas excepções, como a Sogrape, ou ainda a Sagres. Esta última tem vindo a apostar nos lusófonos no estrangeiro. Só não tem toda a visibilidade desejada devido às leis que impedem publicitar as bebidas alcoólicas, como aquelas vigentes em França.

Uma questão está subjacente quando se fala em investir e desenvolver o mercado Francês: será que os filhos dos emigrantes irão continuar a consumir produtos Portugueses, e será que os consumidores Franceses podem vir a consumir frequentemente produtos Portugueses como eles o fazem para os produtos italianos, ou até - em menor grau - espanhóis ? Vamos agora tentar responder a estas perguntas, usando nomeadamente a opinião de um agente.

II.3.2.1.3. Potencial de mercado e futuro dos produtos Portugueses em França

O futuro dos produtos alimentares Portugueses em França irá depender essencialmente da capacidade das empresas Portuguesas a investir e a desenvolver vantagens *O*. As empresas alegam como razão principal para não aumentar do seu comprometimento com o mercado Francês, o facto que o tamanho da Comunidade tende a diminuir, e que os filhos já não vão sentir a ligação com Portugal. Isto equivale a uma diminuição das vantagens *L* das empresas. No que diz respeito à identidade e ao sentimento de pertença dos descendentes de Portugueses em França, vários elementos já apresentados no ponto II.2.2.10.2., e estudos recentes (inquérito INED) tendem a demonstrar que a ligação ainda existe e vai continuar a existir, tal como o consumo étnico, como vimos no ponto II.3.2..

Para o Sr. Mariano, o mercado Francês ainda não foi explorado correctamente. “Os Franceses podem consumir muito mais produtos Portugueses, e também as gerações de descendentes apreciam os produtos Portugueses. Estes consumidores, mais formados, serão mais exigentes em termos de qualidade, e de apresentação dos produtos”. Segundo o Sr. Mariano, os filhos de Portugueses têm orgulho em levar e fazer descobrir Portugal aos seus amigos Franceses. Eles também os levam a restaurantes Portugueses em França.

Isto tende a provar que as empresas Portuguesas estão demasiadamente afastadas dos mercados para conseguir entender os desejos dos clientes e definir um posicionamento correcto dos seus produtos, o que constitui, aliás, um problema crónico como referimos no ponto I.2.2.1..

Quanto à avaliação da contágio e do potencial de contágio dos hábitos de consumo dos Portugueses para o resto da população em França, interessa retomar uma abordagem sociológica.

O inquérito do INED sublinha no caso Português que os hábitos culinários formam traços culturais mais persistentes junto dos Portugueses em França do que para as outras Comunidades. No entanto, as práticas culinárias locais são integradas. Assim, se os Portugueses recebem muito em casa, só 25% dos Portugueses fazem sobretudo cozinha tradicional ao receber convidados em casa (Tribalat, 1995, p.129). Quanto aos jovens, quando eles recebem amigos para jantar, só 4% dos jovens servem preferencialmente cozinha Portuguesa. Não devemos, no entanto, esquecer que muitos dos pratos que consumimos tipicamente não são considerados como exclusivamente Portugueses. É o caso do frango no churrasco, ou ainda do cabrito.

A antropologia admite que o potencial de transmissão dos hábitos de consumo existe. “A cultura da primeira geração de imigrantes só raramente pode influenciar a cultura da sociedade de acolhimento. Esta influência faz raramente sentir-se a nível das funções e das significações mas mais a nível das “formas”, tais como os hábitos alimentares.” (Bastide, 1971, p.158).

Segundo o Sr. Rodrigues, proprietário do restaurante “Le Rodrigue”, um dos maiores (500 lugares sentados) e melhores restaurantes Portugueses de Paris, que pratica preços médios/médio-altos, “os Franceses apreciam muito a cozinha Portuguesa quando ela é bem feita; o que é raro”. De facto, durante a semana, à hora de almoço, cerca de 60% dos clientes do “Le Rodrigue” são Franceses. O Sr. Mariano, também proprietário de dois restaurantes na região de Orléans, aponta que: “a qualidade média dos restaurantes Portugueses em França é fraca, isto porque eles são muitas vezes criados por pessoas sem qualificação específica”. Segundo ele, uma formação para os restauradores Portugueses em França seria necessária. Isto porque a imagem dos produtos alimentares do país é fortemente influenciada pela qualidade da cozinha servida pelos restaurantes que actuam como embaixadores representando o país. Podemos, para ilustrar a importância da restauração como mostra de um país, citar Faria de Oliveira interrogando-se sobre a inexistência de cadeias de restaurantes Portugueses no estrangeiro: “Porque é que, apesar da riqueza culinária da nossa cozinha, e considerando o impacto em termos de comunicação da cozinha internacional em qualquer país, não existe mais iniciativas permitindo veicular uma melhor imagem dos nossos produtos no estrangeiro” (Faria de Oliveira, 1993, p.33).

O mercado dos produtos alimentares Portugueses em França está evoluindo no sentido qualitativo, “os garrações estão sendo substituídos nos supermercados pelas garrafas”.

Para vender o produto ao Francês, deve-se “vender o país”. Quem está melhor colocado que os Portugueses de França para vender Portugal aos Franceses ? Os emigrantes fizeram descobrir a um público mais largo os charmes dos produtos Portugueses. Com certeza, os Portugueses radicados em França têm responsabilidade no crescimento das vendas de vinho verde aos Franceses e na sua reorientação do tinto para o branco, sintomático da passagem de uma clientela tradicional de emigrantes rurais minhotos fortemente apegados às suas raízes, para um mercado urbano mais sofisticado e variado (Guichard, 91). Entre 83 e 89, as compras Francesas de vinho verde branco aumentaram duas vezes mais rápido do que as exportações globais Portuguesas de vinho verde em geral

Se os Portugueses de França consomem, e fazem provar com o maior prazer os produtos Portugueses aos seus vizinhos Franceses, nem sempre estes produtos são de qualidade suficiente para seduzir os Franceses. O Sr. Mariano afirma que “certos Franceses por terem experimentado em França ou em Portugal, já conhecem vinhos bons. Os Portugueses não. É muito mais fácil convencer um Francês em comprar um vinho de 30 francos (mil escudos) que um Português. Hoje, a imagem dos vinhos Portugueses em França não permite vender

um vinho por mais de 25 francos, mas isto está evoluindo, com a influência dos filhos e da sociedade Francesa".

Indirectamente, a presença da Comunidade Portuguesa em França também tem uma influência na divulgação e no aumento das vendas dos produtos Portugueses. As promoções e quinzenas Portuguesas em bairros com muita concentração de Portugueses são cada vez mais frequentes nos hipermercados (Carrefour, Leclerc, Continent ...) que entenderam o incremento de vendas que eles podem obter ao servir a Comunidade. Essas quinzenas são geralmente feitas em colaboração com os distribuidores de produtos Portugueses em França, que são interlocutores mais fáceis de acesso (por estarem fisicamente presentes no mercado, dotados de uma grande diversidade de produtos, o que ainda compensa o custo suplementar imbutido no produto) para as grandes cadeias. Nota-se durante estas quinzenas uma certa apetência dos Franceses pelos produtos Portugueses, mas esta não é seguida por um consumo sistemático depois do termino da promoção.

Falta talvez fazer o esforço incremental de promoção para os produtos "pagarem" no mercado. Vamos ver no próximo ponto o que é feito, pelas empresas e pelo Estado Portugueses, em termos de promoção dos produtos alimentares Portugueses em França.

II.3.2.1.4. Promoção dos produtos agroalimentares Portugueses

Já referimos que as empresas Portuguesas produtoras têm, até agora, deixado aos seus agentes o cuidado de promover o produto com os seus próprios recursos, preocupando-se mais com o aspecto do abastecimento do agente. Isto resulta de uma estratégia oportunista que não visa a preparar, ou não acredita, o futuro do mercado.

Os agentes quanto a eles, preocupados com o lucro a curto prazo, e pouco interessados numa vinculação mais estreita com determinada empresa fornecedora negligenciaram este aspecto. Na perspectiva de um agente controlando a distribuição de produtos Portugueses com marcas desconhecidas em França, a facilidade em trocar de fornecedor parece elevada. Quando da realização de grandes acontecimentos, tais como concertos, em salas Francesas, de bandas Portuguesas de renome, é frequente assistir-se ao reenvio da responsabilidade de financiar a publicidade entre o agente e o fornecedor do produto.

Falta a Portugal um modo de gerir a imagem dos produtos Portugueses no estrangeiro, deixada na mão dos distribuidores que muitas vezes não têm a formação, nem o interesse, necessários para valorizar convenientemente o produto.

O papel do ICEP poderia compensar parcialmente a falta de investimento de promoção no mercado das empresas Portuguesas. No entanto ele tem se limitada a assegurar a presença das empresas do ramo em feiras da especialidade (SIAL) e uma promoção do vinho do Porto em 1994/1995 (com orçamento de 100.000 contos).

Em Portugal, não existe um verdadeiro organismo para a promoção dos produtos agroalimentares, contrariamente ao que se passa em outros países. No estrangeiro, tudo passa pelo ICEP. "Apoios à exportação existem, mas não há quem, de modo sistemático, promova a agricultura Portuguesa. O ICEP admite que não está muito vocacionado para este sector, mas que, no entanto não deixa de estar presente nos principais acontecimentos mundiais da indústria agroalimentar e de vinhos" (Semanário Económico, 31 Março 95, p.11).

A França, primeiro produtor de produtos alimentares e vinhos na Europa tem uma abordagem bem diferente dos mercados estrangeiros, através da SOPEXA, organismo exclusivamente destinado à promoção dos produtos agroalimentares Franceses no estrangeiro.

É interessante detalhar um pouco as actividades da SOPEXA no estrangeiro. Vamos tomar o caso concreto das actividades da SOPEXA em Portugal.

A SOPEXA é uma agência especializada em consultoria de marketing e comunicação. que desenvolve actividades de promoção e relações públicas no estrangeiro para associações profissionais, instituições governamentais, regiões e companhias privadas Francesas. Os seus accionistas são o Ministério da Agricultura Francês (accionista majoritário), as associações profissionais agrícolas regionais dos sectores exportadores, e produtores locais.

Em Maio de 1992, a SOPEXA abriu os seus escritórios em Lisboa para promover a variedade da oferta Francesa. Ela desenvolve acções de formação e de promoção, (carne bovina, queijos, vinhos e espirituosos, e, das frutas e legumes Franceses), edita publicações dirigidas a cada sector, e realiza numerosas acções de relações públicas dirigidas a profissionais e imprensa. Algumas das suas acções dirigem-se directamente ao consumidor final. Podemos tomar o exemplo da quinzena dos produtos Franceses realizada em 1994 no shopping "Amoreiras".

No sector dos vinhos e espirituosos, por exemplo, a SOPEXA organizou seminários e acções de formação sobre os vinhos e espirituosos de França, em colaboração com Escolas de Hotelaria, a associação de jovens Enófilos, a associação dos Escanções e a imprensa vinícola a nível nacional. Estas acções foram completadas, junto do consumidor final, por animações nas grandes superfícies e publireportagens.

Os resultados, em termos de aumento da participação dos produtos agroalimentares Franceses no mercado Português têm sido muito positivos (e isto, principalmente à custa das empresas nacionais). França foi o primeiro fornecedor agroalimentar de Portugal em 1994, com vendas atingindo 125 mil milhões de escudos. Só em carnes bovinas, as exportações Francesas para o mercado nacional aumentaram mais de 36% entre 1993/1994. As vendas de vinhos e espirituosos e produtos lácteos duplicaram em igual período. Entre 1993/1994, em grande parte graças a publireportagens, acções na imprensa, e animações em grandes superfícies, nomeadamente no período das festas natalinas, as vendas de espirituosos Franceses passaram de 600 milhões para 2.100 milhões de escudos.

O custo destas operações é suportado quase exclusivamente pelas empresas dos sectores servidos, a SOPEXA só assegurando funções de coordenação e de animação, e suportando os custos da sua estrutura. Os custos fixos são muito reduzidos: a equipe só conta com 5 pessoas - das quais quatro jovens filhos de emigrantes Portugueses em França. A equipe reporta-se à SOPEXA França, no Ministério Francês da Agricultura.

A função da SOPEXA, gerir e divulgar a imagem dos produtos Franceses no mundo, não requer portanto elevados custos financeiros, mas a colaboração dos vários actores económicos do sector agroalimentar Francês (empresas, associações, e Estado), e dinamismo e imaginação na abordagem do mercado alvo.

Quando questionada sobre o assunto da promoção dos produtos agroalimentares Portugueses em França, o ICEP em Paris declarou que a sua função não poderia ser comparada à da SOPEXA, e que Portugal não tinha um organismo equivalente à SOPEXA.

É de considerar, sem dúvida, a possibilidade de instalar uma estrutura similar em alguns mercados estratégicos para as exportações agroalimentares Portuguesas.

II.3.2.1.5. Alguns eixos para aumentar a penetração dos produtos alimentares Portugueses em França

As empresas Portuguesas têm construído a sua política de penetração do mercado Francês (cuja definição muitas vezes se limitou ao mercado da Comunidade Portuguesa em França) em cima das vantagens de localização (ver ponto I.1.3.1.3.) que elas possuem. Entendemos aqui por vantagem de localização o facto de elas serem Portuguesas, o que chega para incentivar a compra dos produtos pelos emigrantes. Portanto, a aposta foi efectuada quase exclusivamente no consumo étnico dos produtos. Em consequência, os canais de distribuição, o tipo de promoção e os intermediários foram escolhidos em função deste objectivo.

Houve contágio aos Franceses no sentido em que os Portugueses de França incentivaram os Franceses a provar os produtos e os pratos típicos Portugueses. No entanto, o consumo pelos Franceses permanece ocasional, provavelmente por falta de consistência da oferta e de uma valorização insuficiente dos produtos por parte das empresas fornecedoras, dos agentes, da fraca qualidade dos restaurantes Portugueses, e da passividade do ICEP. O potencial existe, já que se nota, ao conversar com eles, simpatia dos Franceses para com os produtos Portugueses.

O volume consumido pelo mercado da Comunidade tenderá irremediavelmente a diminuir no futuro. No entanto, em vez de considerar esta ameaça como sendo inibidora de qualquer investimento a médio/longo prazo, as empresas deveriam aproveitar a existência desta base instalada para desenvolver o mercado Francês, como empresas de outros países já o fizeram. As empresas Portuguesas devem acreditar que se a Comunidade Portuguesa em França é uma vantagem, ela não deve ser de jeito nenhum um fim, e portanto devem desenvolver as suas vantagens específicas que lhes permitirão internalizar actividades de comercialização neste mercado.

Para assegurar uma presença sustentada no mercado, as empresas Portuguesas precisam diversificar os canais de distribuição, e abordar mais francamente os canais clássicos. Propor à grande distribuição Francesa quinzenas promocionais, em vez de reagir aos seus pedidos, aproximar-se do cliente para entender as suas necessidades, desenvolvendo a presença física no mercado, dar suporte local para as vendas, de forma a estabelecer o follow-up destes acontecimentos pontuais.

A aproximação aos clientes, pela implantação física de filiais de comercialização é um ponto essencial, já que as empresas Portuguesas sofrem muito do seu desconhecimento das necessidades do mercado Francês, e das necessidades dos jovens Portugueses. O custo elevado de manter uma estrutura de representação em Paris (estimada pelo Sr. Artur Ribeiro, agente no sector dos têxteis, em cerca de 2.500 contos/mês), poderia ser ultrapassado por associações entre empresas que propõem produtos complementares (vinhos, queijos, bacalhau, conservas,...).

Teria que se melhorar a qualidade dos restaurantes Portugueses com uma certa visibilidade em França, oferecendo treinamento e consultoria, e incentivar a criação de cadeias de restaurantes Portugueses.

O ICEP deveria assumir um papel mais activo no terreno para a promoção dos produtos agroalimentares Portugueses. Algumas acções poderiam transitar pela Comunidade Portuguesa. Por exemplo, para estimular e orientar a acção de divulgação da gastronomia Portuguesa efectuada diariamente pelos Portugueses de França junto dos Franceses, poderia organizar-se uma campanha junto da Comunidade (na imprensa vocacionada para a Comunidade) com o tema "Faça-los descobrir os "cozidos de Portugal", ou "faça-los descobrir o vinho Português". Porque é que a afirmação de René Monory, presidente do Senado Francês: "ninguém promove melhor a França do que os Franceses radicados no estrangeiro" não seria verdadeira no caso de Portugal ? Tal campanha seria barata, com certeza bem acolhida junto da Comunidade que gosta de valorizar as suas origens junto dos Franceses. Atrás desta campanha, deveria seguir uma campanha de terreno nas associações para mostrar qual a melhor forma para valorizar os produtos e a cozinha. Os resultados não serão espectaculares, mas o custo reduzido e a conscientização da Comunidade com o facto que Portugal acha que ela tem um papel a desempenhar na divulgação dos produtos Portugueses deveriam garantir um retorno positivo.

A figura II.3.1. visa resumir e sistematizar o modo actual de abastecimento do mercado Francês em produtos agroalimentares Portugueses e as acções a desenvolver no futuro para assegurar um desenvolvimento sustentado do mercado dos produtos Portugueses em França.

O diagrama ilustra os fluxos de mercadorias e promoção/divulgação entre Portugal e França. A estrutura é dividida por uma linha horizontal que separa os dois países.

Portugal:

- Empresa portuguesa:** O ponto central de origem das mercadorias.
- Produto Português:** Representa a mercadoria que sai de Portugal.

França:

- Agente:** Recebe o produto português (fluxo 3) e atua como intermediário.
- Filial Empresa Portuguesa:** Uma entidade hachurada que recebe o produto português (fluxo 1) e atua como intermediária.
- Mercados de rua:** Recebem produtos diretamente de Portugal (fluxo 2) e são acessados por consumidores emigrantes (fluxo 4).
- Rede hiper/supermercados:** Recebem produtos de Portugal (fluxo 2) e são acessados por consumidores emigrantes (fluxo 4) e consumidores franceses (fluxo 4).
- Associações (festas, mostras):** Recebem produtos de Portugal (fluxo 2) e são acessados por consumidores emigrantes (fluxo 4) e consumidores franceses (fluxo 4).
- Consumidor Emigrante:** Acessa produtos de Portugal (fluxo 2) e produtos das redes e associações (fluxo 4).
- Consumidor Francês:** Acessa produtos das redes e associações (fluxo 4) e produtos da filial portuguesa (fluxo 5).
- ICEP:** Interage com o consumidor francês (fluxo 7) e promove a presença sustentável (fluxo 6).

Legenda:

- Fluxos atuais de mercadoria:** Representados por setas sólidas.
- Fluxos a desenvolver para uma presença sustentada:** Representados por setas tracejadas.
- Correntes atuais de promoção / divulgação:** Representadas por setas com um círculo no início.
- Correntes de promoção / divulgação a desenvolver para uma presença sustentada:** Representadas por setas tracejadas com um círculo no início.

1. Criação de filiais para a comercialização dos produtos (para as empresas de maior dimensão)
2. Abastecimento directo dos hiper/supermercados e das associações pelas empresas
3. Desenvolvimento da colaboração com o agente (formação, adaptação do produto, packaging...)
4. Fidelização do consumidor Francês (merchandising, provas,...)
5. Filial comunica-se directamente com o consumidor Português (nos média da Comunidade e nas associações) e o consumidor Francês através de acções localizadas

6. O consumidor emigrante é incentivado a divulgar os produtos da sua terra aos Franceses
7. Restruturação do ICEP para propôr serviços do mesmo tipo que os da SOPEXA, às empresas Portuguesas. O ICEP também deve comunicar a nível da imagem dos produtos agroalimentares Portugueses.

II.3.2.2. Os sectores dos serviços financeiros: banca e seguros

II.3.2.2.1. Bancos ao serviço da Comunidade Portuguesa em França

Os bancos Portugueses implantaram-se muito cedo em França, atraídos pelas oportunidades neste novo mercado e levados pelo imperativo nacional de equilibrar a balança de pagamentos. O Dr. Alfredo Oliveira, da Caixa Geral de Depósitos em Paris, admite que a missão da Caixa, o banco do Estado Português, ao implantar-se em França era política.

Os emigrantes precisavam dos bancos Portugueses para transferir o dinheiro ganho em França. Estes bancos eram inicialmente os únicos com os quais a comunicação era possível, por os recém chegados desconhecerem a língua Francesa. Daí o sucesso imediato e espectacular que nós conhecemos.

A França representa hoje perto de 300 mil milhões de escudos de transferências em direcção de Portugal, ou seja perto de 40% do total das remessas dos emigrantes. Os depósitos dos emigrantes nos bancos em Portugal somam 20 % do total das poupanças. Já os créditos concedidos aos emigrantes são significativamente menores e representam 1,5 a 2% do crédito total.

Existem oito filiais de bancos, três representações, e uma companhia de seguros Portugueses, contando com um total de perto de 110 balcões em França. Juntos eles representam a maior rede bancária estrangeira de França (com 13% do total de agências das instituições estrangeiras).

Os bancos presentes são a Caixa Geral de Depósitos (CGD.), a Banque Franco Portugaise (BFP que pertence à CGD.), o Banco Pinto e Sotto Mayor (BPSM.), o Banco Borges e Irmão (BBI), a União de Bancos Portugueses (UBP) que vai tornar-se, em Janeiro 97, o Banco Mello Universal, o Banco Português do Atlântico (BPA) e duas integrando uma participação estrangeira: a Societé Bancaire de Paris (60% do grupo espírito Santo, 40% italiano), e o Banco Popular Comercial (50% do BCP e 50% espanhol). As três representações são do Crédito Predial Português (CPP), do Banco Totta e Açores (BTA), e do Banco Nacional Ultramarino (BNU) integrado à Banque Franco Portugaise.

A quota de mercado destes bancos em França muitas vezes não corresponde a quota de mercado em Portugal. O quadro II.3.1. apresenta os resultados em termos de quotas de mercado de uma pesquisa de mercado efectuada pela filial Francesa da seguradora Império, com base na análise das contas bancárias usadas para os pagamentos efectuados à Império França (dos quais mais de 95% são Portugueses).

**QUADRO II.3.1. QUOTAS DE MERCADO DOS PRINCIPAIS BANCOS SERVINDO A
COMUNIDADE PORTUGUESA EM FRANÇA**

Posição	Rede bancária usada	quota de mercado em 1992 (%)
1	Banque Franco Portugaise	15,0
2	Banco Pinto & Sotto Maior	12,9
3	Crédit Lyonnais	10,4
4	BNP	10,2
5	Société Générale	8,5
6	Banco Borges & Irmão	5,9
7	Caixa Geral de Depósitos	4,3
8	Crédit Agricole	4,1
9	Banco Português do Atlântico	3,7
10	Banques Populaires	3,6

Fonte: Império Assurances et Capitalisation S.A.

Segundo este mesmo inquérito, a quota de mercado dos bancos Portugueses junto da Comunidade Portuguesa era de 43,2%. A maioria dos Portugueses também tem uma conta aberta num banco Francês, o banco de proximidade.

O BPSM tem o maior número de agências, seguido de perto pela BFP.

A estratégia comercial da quasi-totalidade dos bancos Portugueses em França é direccionada ao nicho de mercado que constitui a Comunidade Portuguesa. Elas privilegiam o segmento dos particulares e das PME's de origem Portuguesa, apoiando-se numa rede de agências mais ou menos desenvolvida.

Em 1992, a proporção de clientes de nacionalidade ou de origem Portuguesa era de 98% para a CGD, 98% para o BBI, 95% para o UBP, e 85% para o BPA. Por isto, estes estabelecimentos consideram, regra geral, como os seus concorrentes principais os outros bancos Portugueses. Para o Dr. Alfredo Oliveira, os clientes particulares alvo da CGD em França são os Portugueses, os jovens, e os casais mistos. Seria inviável tentar competir com os grandes bancos Franceses nos seus segmentos de mercado. Os poucos clientes Franceses são particulares, ou empresas, que residem perto das agências.

Os bancos Portugueses em França apoiam-se, segundo o Nuno Teixeira, co-fundador da revista Portugal Finance, nos seguintes trunfos:

- um serviço muito personalizado - privilegiando nomeadamente o uso da língua Portuguesa;
- o seu conhecimento de Portugal, da sua cultura e das suas mentalidades locais, trazendo mais facilidade na negociação;
- a sua experiência das particularidades do sistema bancário e financeiro Português;
- a disponibilidade em Portugal de uma rede importante de agências permitindo o acompanhamento dos clientes quando eles se deslocam a Portugal.

Todos estes trunfos têm em comum de serem vantagens de localização, segundo a tipologia de Dunning (ver ponto I.1.3.1.3.), e não vantagens *O* (específicas à empresa). Se o

comportamento do cliente Português vier a aproximar-se do Francês em termos do critério de escolha de determinado banco (proximidade geográfica, extensão da rede de agências, preços), estes trunfos irão perder a sua força, e o cliente tornar-se-á menos cativo. Sem dúvida este movimento já se iniciou, e a segunda geração só irá reforçá-lo.

Os bancos Portugueses - pouco estimulados pelo tradicionalismo dos seus clientes - têm como característica a fraca sofisticação dos seus produtos, fora as transferências. "Podemos até dizer que os produtos propostos em França são, a maioria das vezes, menos inovadores do que os das matrizes em Portugal, nomeadamente em termos de poupança. Isto vem do sentimento que a actividade de transferências é um trunfo suficiente para reter os clientes. Porquê sofisticar a oferta de produtos se os clientes não o pedem e se não se consegue beneficiar de recursos a custo comparativamente baixos ?" (Portugal Finance, 1993, p.26).

É curioso notar que a relação dos clientes Portugueses com os seus bancos é ambígua. Por um lado eles são muito fieis, quase cativos, ao banco, por outro quando chegam na agência, eles aproveitam o facto de estar numa "filial de Portugal" para manifestar queixas sobre tudo (preços, lentidão do atendimento,...), como se este espaço fosse o da liberdade de reivindicação que eles não se autorizam na sociedade Francesa. Encontramos aqui provavelmente uma consequência da relação dos emigrantes com o Estado Português, referida no ponto II.2.3.3.. O Dr. Marinho de Castro, director dos recursos humanos do grupo CGD, sublinha que alguns descendentes de Portugueses em França empregados nos balcões da Caixa em Paris, já se queixaram da dificuldade em atender o mau humor dos clientes.

A actividade de transferências em direcção de Portugal conserva uma grande importância e gera margens apreciáveis: comissões, ganhos cambiais, dias de valor, etc...

No segmento das PME's, os clientes são também prioritariamente as empresas com accionistas Portugueses. Os sectores dominantes, em termos de crédito, são as obras públicas, os transportes (taxis, ambulâncias), a restauração, o comércio, e a limpeza industrial. Segundo o Dr. Alfredo Oliveira, nos últimos 10 anos, surgiram em França grupos de dimensão maior, nomeadamente no sector da construção (JAF, SEPI, SDVM). Se estes não deixam de conhecer dificuldades ligadas ao seu rápido crescimento, eles aprenderam a negociar com os bancos e têm uma dimensão suficiente para beneficiar de taxas atractivas junto dos bancos Franceses, e portanto, aí, os bancos Portugueses alinharam as suas taxas de juros para conservar a sua fatia do crédito.

As empresas Francesas sendo até acolhidas com uma certa cautela, porque quem está disposto a aceitar taxas de juros mais elevadas que a dos bancos Franceses, sem em contrapartida poder beneficiar de um serviço específico, e da facilidade de comunicação e de entendimento que têm os Portugueses entre eles, é geralmente quem não conseguiu crédito junto das instituições Francesas. De facto, alguns bancos Portugueses, nomeadamente a Caixa Geral de Depósitos, já tiveram volumes importantes de crédito malparado com a abertura a empresas Francesas.

Para Mário Pereira, actual director geral do BPA em França, "a principal ameaça para os bancos Portugueses em França é a "francização" da segunda geração dos Portugueses. Os jovens já são mais educados e comparam os serviços entre os bancos. As necessidades desta geração são bem diferentes das dos seus pais. Menos transferências, menos poupança e mais crédito, à semelhança dos jovens Franceses. É um segmento importantíssimo, já que os jovens representam 20 % do consumo em França, e na sua imensa maioria vão ficar lá radicados. Se os bancos não souberem evoluir, elas arriscam-se a perder, a prazo, este

segmento de mercado". Os bancos Portugueses em França querem acreditar que o potencial existe. Segundo António Morais, antigo director da UBP em França, agora no Luxemburgo, "os jovens Portugueses em França têm necessidades diferentes das dos seus pais, mas permanecem interessados em conservar o contacto com Portugal. Cabe aos bancos saber encontrar o posicionamento e os produtos para satisfazê-los (Portugal Finance, 1993, p.57). A maioria já propõe contas jovens, e alguns, crédito para estudantes. Por isso, também, os bancos têm vindo a suportar, cada vez mais, manifestações associativas e governamentais em França que transmitiam uma imagem valorizante de Portugal para os jovens.

Na verdade, o dilema actual da banca Portuguesa em França é o seguinte: como continuar no seu segmento de predilecção - os serviços bancários à Comunidade Portuguesa com dominante na colheita de depósitos e de transferências - o que requer a manutenção dos trunfos e das especificidades culturais de origem e nomeadamente uma imagem com forte conotação geográfica - e abrir novas perspectivas para as segundas e terceiras gerações, sem no entanto entrar num confronto directo com as grandes redes bancárias dos poderosos bancos Franceses. O desafio é tanto profissional quanto nacional, a economia Portuguesa beneficiando cada ano de mais de 500 mil milhões de escudos de transferências unilaterais provenientes dos seus emigrantes.

"A solução encontra-se sem dúvidas nas alianças, nomeadamente como certas redes Francesas" (Portugal Finance, 1993, p.40). Provavelmente, a resposta passa pelo reagrupamento ou a associação entre os bancos Portugueses actuando em França para obter economias de estrutura (esta já se está concretizando com o movimento de concentração que ocorre em Portugal), e também por alianças externas com redes Francesas na forma de parcerias ou associações com carácter mais capitalístico, susceptíveis de gerar complementaridades entre recursos e aplicações, produtos adaptados aliados a canais de distribuição performantes, e complementaridades do perfil dos clientes (com ciclos conjunturais e estratégias de poupança diferentes).

A extensa rede bancária Portuguesa começa a ser aproveitada por outros sectores de actividade. A TAP criou vários pontos de venda no seio das agências do BPSM, "o que permite aos clientes encontrar perto do seu domicílio um serviço ao qual eles recorrem com frequência" (Mário Pereira, antigo director do BPSM em França, na revista "Portugal Finance", 1993, p.59). O Sotto Mayor também propõe produtos da Império.

A banca Portuguesa, que se instalou em França para captar as poupanças dos emigrantes também tem hoje um papel de relevo no financiamento dos investimentos das empresas Portuguesas em França, e portanto assume um papel activo na internacionalização das empresas Portuguesas para França. A Caixa, por exemplo, na linha da sua tradição de apoio aos objectivos definidos pelos sucessivos governos, propõe bolsas para o estabelecimento de joint-ventures no estrangeiro.

Se a banca Portuguesa mostrou visão em internacionalizar sedo a sua actividade, ela também ia ao encontro de um mercado cativo. Um bom exemplo, no sector financeiro, de uma estratégia arrojada e bem sucedida é o da seguradora Império, até agora a única seguradora Portuguesa presente com uma filial em França. Nem a Caixa distribui, por enquanto, produtos da Fidelidade nos seus balcões. Interessa apresentar em mais detalhe o caso de sucesso da Império S.A., até porque a empresa está aproveitando a sua rede de agências para diversificar a actividade.

II.3.2.2.2. Seguros Portugueses em França. O caso da Império: serviço à Comunidade e diversificação

A sucursal da Império em França foi criada em 1971, desde então ela é presidida por José Santos Teixeira, que só se ausentou 2 anos para preparar a privatização em 1992, como director geral do grupo Império. A sucursal tornou-se uma empresa de direito Francês em 1992: Império - Assurances et Capitalisation S.A., que desenvolve a sua actividade no ramo vida e propõe, em colaboração com o gabinete de corretagem Globale (do qual ela detém uma participação), produtos de seguro automóvel e habitação. Também propõe produtos de capitalização. Ela gere hoje um fundo de 10 milhões de contos, e possui 14 agências em França. Também distribui os seus produtos através de bancos Portugueses em França - a UBP, recém adquirida e futuramente chamada Banco Mello Universal, e há mais tempo através do Sotto Mayor.

O clientes alvo da Império em França são Portugueses de mais de 40 anos, servidos por uma equipe de 30 comerciais (num efectivo total de 80 pessoas), todos de origem Portuguesa. Este mercado tem vindo a ser atacado por grandes seguradoras Francesas (UAP, Prévoir, La Mondiale), nos últimos anos, que usam comerciais bilingues para conquistar os consumidores. Apesar destes não constituírem o seu mercado alvo, a Império desenvolve um importante esforço de comunicação nos média da Comunidade junto dos jovens "para assegurar o futuro", segundo Nuno Teixeira, director financeiro da Império França. Outra iniciativa que merece ser salientada é a criação com a participação de alguns empresários da Comunidade de uma galeria de arte em Paris, "Galerie Magellan", que exibia as obras dos melhores artistas Portugueses até recentemente, mas que hoje está desactivada devido a problemas de índole financeiro.

Em paralelo, a Império montou uma agência de viagens e tour operator, a Lusitânia, presente, com um "corner", em todas as suas agências. 40% do clientes da Lusitânia são Franceses. Estes compram pacotes (Golf, decoberta, ...) montados pela própria empresa, e se mostram bastante atraídos por Portugal em termos de destino de férias. A Império está usando esta actividade, que atrai Franceses para dentro das agências, para conquistar novos clientes Franceses nas suas actividades de seguradora, com um certo sucesso.

Este exemplo ilustra bem que com dinamismo e imaginação, através de alianças com empresas Francesas e da diversificação das actividades para aproveitar a rede de distribuição, é possível encarar o futuro com um certo optimismo, num mercado onde o número de clientes Portugueses vai tender a diminuir no futuro.

O sector do turismo é outro sector que tem beneficiado da presença dos Portugueses no estrangeiro, vamos abordar agora este caso no próximo ponto.

II.3.2.3. O turismo

O sector do turismo tem-se desenvolvido muito em Portugal no periodo recente. O números de entradas em Portugal passou de 6 milhões em 1979 para 19 milhões em 1993.

Os Portugueses de França não são alheios a este fenómeno. Pelas suas próprias visitas, por um lado: é estimado, segundo a delegacia Francesa do turismo, que cerca de 75% das famílias Portuguesa (ou seja, 500.000 pessoas) regressam, pelo menos uma vez no ano, a Portuga (isto beneficiou bastante à TAP em prioridade, mas também à Air France, e mais recentemente à Air Liberté, que adoptou uma estratégia mais agressiva). Por outro lado, é

em parte graças a eles, à convivialidade que acabou por se estabelecer com uma parte da população Francesa, ao exemplo dado pelas idas e voltas frequentes, que se desenvolveu a ideia que havia um país relativamente próximo e barato a ser descoberto, dotado de charmes “naturais” que começam a fazer falta nas praias de concreto das bordas do mediterrâneo (Guichard, 91).

Sensibilizado a este facto, o comité de organização da Expo 98 tem uma linha específica no seu orçamento para promoção junto da Comunidade Portuguesa. Com certeza este mercado irá deslocar-se para testemunhar o acontecimento. Mas também, se a Expo começou tão sedo a promoção em França (em 1994, marcando a sua presença em concertos de música Portuguesa, no Fórum Cap Magellan), é porque ela conta com o “efeito multiplicador”: a divulgação do acontecimento pela Comunidade aos amigos Franceses.

II.3.2.4. Desafios para o futuro

Em conclusão, podemos dizer que os mercados dos sectores dos bens de consumo Portugueses em França chegaram à maturidade, com a estabilização do consumo da Comunidade. Resta agora a saber se as empresas vão conseguir “dar o salto”, e alargar os segmentos servidos, aproveitando anos de experiência no mercado Francês, ou declinar. Devemos distinguir os produtos que são directamente absorvidos pela distribuição Francesa e pouco identificáveis a Portugal (calçado, vestuário), para os quais o consumo da Comunidade e a sua capacidade em contagiar os Franceses é mínima, e os produtos possuindo uma identidade étnica própria (alimentar, banca, turismo,...). Para estes últimos, os Portugueses de França têm constituído um mercado de relevo no estrangeiro. No que diz respeito ao alargamento do mercado, notamos que os Portugueses de França agiram e agem (no turismo ou no consumo de bens alimentares) como vectores, iniciadores passivos à descoberta mais até do que actores, e têm sensibilizado os consumidores Franceses, sem que seja sempre fácil avaliar a magnitude real do processo.

É necessário familiarizá-los com o papel potencial que eles podem ter no movimento de alargamento do mercado dos produtos Portugueses, e, sobretudo, federar o esforço entre o ICEP, a Comunidade e as empresas.

O Estado deve divulgar a oferta global através, por exemplo, de livros tipo “Portugal de A a Z”, ou ainda comunicação sobre a atractividade das produções Portuguesas, e informar periodicamente, e envolver, as associações Portuguesas nos projectos para provocar um efeito bola de neve.

As empresas dos sectores considerados - porque tudo parte das empresas Portugueses - , ao não se mostrarem mais agressivas na abordagem do mercado Francês, ao não irem além dos mercados das “Portugual towns”, estão condenadas a retirar-se à medida que os Portugueses irão extinguir-se, e que as segundas e terceiras gerações irão assimilar-se. Em outras palavras, a sua internacionalização para França depois de ter sido “puxada” pelos emigrantes irá terminar, sem glória, com o desaparecimento dos mesmos.

Se é notório que as empresas Portuguesas de vários dos sectores dos bens de consumo beneficiam do consumo da Comunidade Portuguesa, ainda raramente as empresas se internacionalizando para França se dirigem aos Portugueses como intermediários profissionais ou comerciais, talvez por eles não terem ainda a capacidade, ou a credibilidade necessária. Vamos explorar a problemática desta afirmação no próximo ponto.



II.3.3. Empregar Portugueses de França para conquistar o mercado Francês

II.3.3.1. Quais são as actividades da cadeia de valor que as empresas Portuguesas devem internalizar no estrangeiro ?

As empresas Portuguesas precisam implantar-se fisicamente nos mercados para internalizar as actividades que geram o maior valor acrescentado, e poder conhecer e reagir melhor às mudanças do mercado. Esta prioridade é conhecida de todos, mas ainda poucas empresas tentaram a aventura da internacionalização. Talvez, como vimos no ponto I.1.3.1.4., porque o sucesso da internalização de mercados depende das vantagens *O* da empresa, as únicas que lhe permitirão ser competitivas a prazo em relação às empresas servindo o mercado. Se é verdade que ainda muitas empresas Portuguesas baseiam a sua competitividade sobre vantagens de localização, como o aproveitamento de recursos naturais ou o custo menor da mão de obra (ver ponto I.2.2.1.), em alguns sectores, as empresas estão conseguindo desenvolver vantagens próprias. Essas devem internacionalizar a sua actividade, mas no entanto, raramente o fazem por razões de escassez de capitais próprios, e da dificuldade percebida em enfrentar as empresas de países mais desenvolvidos no seu próprio terreno (isto, apesar dos incentivos existentes). Internacionalizar sim, mas para onde ? Obviamente, a resposta varia de indústria para indústria. No entanto, como vimos no ponto I.1.3.4.1.2., também a proximidade psíquica influir sobre o sucesso, sobretudo nos primeiros passos da internacionalização. França parece um destino lógico, à luz desta teoria, como vimos no ponto I.3.2.4..

Ao implantar-se em França, país cuja distância psíquica é, dos principais clientes de Portugal, uma das mais fracas, as empresas vão precisar de recrutar pessoas capacitadas para desenvolver o negócio. O recrutamento de pessoas competentes é um ponto essencial para o êxito, como é óbvio, e ainda mais quando se trata de um mercado desconhecido. Devemos identificar qual seria o perfil ideal das pessoas a contratar.

Para isto, temos que ver que tipo de actividades da cadeia de valor a empresas vão internalizar em França.

A maioria dos sectores internacionalmente competitivos, e onde as empresas de capitais Portuguêses ainda representam uma faixa importante das exportações, são indústrias ligeiras (ver ponto I.2.1.1.3.), como o calçado, ou o vestuário. Não obstante, algumas empresas de outros sectores, como a Cinca e a Revigrés, a Portucel, a corticeira Amorim, ou ainda a Sonae no ramo das madeiras, estão presentes no território Francês, onde elas conhecem um sucesso variável.

Fazemos aqui a distinção entre empresas de capitais Portuguêses e empresas de capitais estrangeiro, para as quais os investimentos directo em Portugal são investimentos produtivos visando a alimentar canais de distribuição já controlados. Os sectores referidos apresentam a característica de serem intensivos em consumo de mão de obra. Instalar uma implantação produtiva em França, país que pratica salários mínimos três vezes maiores do que os Portugueses não seria, por enquanto, viável na maioria dos casos. Aliás, é interessante notar que as indústrias do calçado e dos têxteis/vestuário, outrora prósperas, estão em vias de extinção em França (com excepção, talvez, dos segmentos de gama alta e do luxo). Também a proximidade geográfica de Portugal, e o facto de ambos países pertencerem à União Europeia, permite servir o mercado a partir de Portugal em condições satisfatórias na maioria dos casos. Podemos dizer que as empresas Portuguesas possuem

vantagens de localização em relação aos seus concorrentes principais (que são países em vias de desenvolvimento da Ásia, da África do Norte, ou até da Europa do Leste) ao servir o mercado Francês.

O problema das empresas Portuguesas não é de produzir, ou de produzir com qualidade, o que elas já fazem (graças nomeadamente às exigências dos seus distribuidores oriundos dos países desenvolvidos), mas absorver o valor acrescentado deixado na parte da comercialização. Quando se vende para um distribuidor, este vai colocar a sua margem e difundir o produto. No valor do produto final, a parte de lucro para o produtor é pouco relevante, sobretudo em indústrias como o calçado ou os têxteis/vestuário. Um estudo recente mostrou que em França, país com uma indústria forte, as empresas que tiveram o maior retorno sobre os capitais investidos encontram-se quase todas no sector da distribuição, e não da indústria (Le Nouvel Economiste, Setembro 1996, p.34). Portanto, as empresas Portuguesas precisam de pessoas de marketing, de comerciais, de vendedores. Portugal está mal dotado em recursos desta natureza. Aliás, em termos das capacidades de gestão, o World Competitiveness Report de 1995 só colocou Portugal no 31º lugar. Não é imprescindível estes recursos terem a priori uma vocação muito específica para as indústrias consideradas. Os bons gestores devem, cada vez mais, ter uma visão geral dos negócios, e os vendedores adaptam-se aos produtos que eles vendem, a não ser que sejam necessários importantes conhecimentos técnicos para escoar o produto. Não é o caso na maioria dos sectores exportadores Portugueses.

O desconhecimento do mercado, e a incerteza associada, impedem o aumento do comprometimento com o mercado (Jonhanson & Vahlne, 1977, ver ponto I.1.3.4.1.1.). Hoje, este é o problema típico das empresas Portuguesas nos mercados estrangeiros. Portanto, as empresas Portuguesas precisam de pessoas que, além serem bons gestores ou saber vender, entendam o mercado, de forma a reduzir a incerteza da direcção geral. Num contexto diferente e mais competitivo que o mercado Português, essas pessoas, para reduzir os riscos ligados ao desconhecimento do ambiente da empresa, devem conhecer o mercado, e a sociedade e a língua Francesa. Por ter negligenciado este aspecto quando da sua ambiciosa implantação em Espanha, a Petrogal chegou a colocar anúncios na empresa onde constava “Galp, puestos de abastecimento”, o que é correcto em português, mas não em espanhol (Exame, Janeiro 1995). Muitas vezes, por pequenos detalhes deste tipo, as empresas exportadoras passam para o exterior uma imagem medíocre.

Além das competências específicas das pessoas, a proximidade cultural, que influi na comunicação entre os homens, é uma vantagem. Nunca é fácil fazer trabalhar pessoas de culturas diferentes juntas, cada um tem os seus valores específicos, e é mais difícil captar os sinais implícitos na relação. Estas precisam de ter uma experiência suficiente para conseguir relativizar a sua própria cultura e aceitar as diferenças do outro. Nem sempre lidar com os Franceses é fácil para os Portugueses de Portugal. Eles os acham arrogantes e fechados, entre outros qualificativos citados no inquérito sobre a imagem que os Portugueses têm dos Franceses apresentado no ponto II.1.3.. Estes sentimento podem ser de natureza a dificultar as relações de trabalho. O responsável da antiga filial Francesa de uma grande empresa Portuguesa no sector da pasta de papel/papel, cuja empresa depois de ter sido adquirida foi cedida ao management de novo por a experiência não ter sido concludente e a matriz ter sido privatizada, declara que os principais problemas enfrentados foram a falta de atenção da sede às informações de mercado que eles transmitiam.

Qual seriam, nestas condições, as vantagens de empregar Portugueses de França para as empresas Portuguesas ?

Os Portugueses de França possuem, a priori, um bom conhecimento da sociedade e da língua Francesa, se bem que, por definição, menor que a dos Franceses. Devemos nos perguntar se existe dentro da Comunidade as capacidades de gestão e as qualificações necessárias para permitir o sucesso das futuras filiais de empresas Portuguesas em França.

Para este efeito, devemos mais uma vez fazer a distinção entre a primeira geração e as gerações seguintes. Isto porque as suas características diferem. A primeira geração, não tem formação académica, e também não parece ter as capacidades de gestão necessárias, sendo na sua imensa maioria empregada nos sectores da construção civil e da indústria (ver ponto II.2.2.7.). Por outro lado ela não está perfeitamente integrada, ou adaptada à sociedade Francesa (ver ponto II.2.2.10.2.).

No que diz respeito aos Portugueses, ou Franceses de origem Portuguesa, já nascidos ou escolarizados em França, estes possuem a dupla vantagem de ter integrado grande parte da cultura Francesa como sendo a sua cultura, e de ter recebido uma formação no performante sistema de ensino Francês.

É verdade que, como vimos no ponto II.2.2.5., os Portugueses escolarizados em França conheceram o fracasso escolar, nomeadamente na década de 70, e também na década de 80. A situação veio a evoluir com a conscientização dos pais de que o futuro dos filhos passava pela França, e também a conscientização dos filhos que sem bagagem escolar, eles estariam vocacionados para o desemprego a curto ou a médio prazo. Hoje, em cada família, pode-se encontrar um exemplo de relativo sucesso escolar (frequência ou diploma do ensino superior), o que irá sem dúvida ter um impacto positivo na escolaridade dos mais jovens. Em termos de sectores de actividade, os jovens estão ainda muito presentes na construção civil e na indústria. Seria necessário dirigir-se aos que puderam adquirir uma boa formação académica, ou uma experiência valiosa em determinado sector.

A proporção de Portugueses possuindo actualmente qualificações, académicas ou profissionais, atraentes para as empresas Portuguesas ainda é relativamente fraca. No entanto, atendendo ao número elevado de Portugueses nascidos ou escolarizados em França, os recursos permanecem acima das necessidades actuais e futuras das empresas Portuguesas. No entanto, sem dúvida, neste aspecto também, a oferta "Francesa" é superior. Então porquê recorrer a Portugueses de França, e não a Franceses ?

II.3.3.2. Os Portugueses de França, mediadores culturais na abordagem do mercado Francês

O grande trunfo dos Portugueses de França na perspectiva das empresas Portuguesas, é, além do facto de eles serem capazes de abordar tanto o mercado Francês que o mercado da Comunidade, o facto de eles poderem servir de mediador cultural na abordagem do mercado Francês. Ou seja, eles podem constituir uma ponte entre os quadros das empresas Portuguesas e os clientes Franceses, por eles terem compatibilidade cultural com as duas partes. Vão assim contribuir para que as empresas se aproximem mais, e mais rápido do consumidor.

Por eles falarem a língua, mesmo se mal, dos seus empregadores, por entender a sua cultura, eles vão ter valores comuns e saber interpretar e transmitir melhor os sinais. Ao contrário do que se pensa geralmente em Portugal, os domínios de interferência cultural

entre os Portugueses de Portugal e os descendentes de Portugueses de França existem. Estes provêm da educação dos pais, do sentimento de identidade Portuguesa, e das estadias frequentes em Portugal. O sentimento de identidade Portuguesa ainda é forte, como vimos no ponto II.2.2.10.1., e portanto, é curioso observar que durante as estadias em Portugal é a parte Francesa da cultura e da identidade que os lusodescendentes mostram, como se fosse para ser fiel à imagem que se tem deles, enquanto em França o sentimento de dupla pertença é cada vez mais assumida, e a identidade associada cada vez mais reivindicada.

No entanto, os Portugueses nascidos em França desconhecem o Portugal de hoje, e as modificações que têm vindo a ocorrer nas sociedades urbanas Portuguesas. A imagem que eles têm de Portugal está desactualizada. Ela deverá evoluir.

Os Portugueses de França constituem o melhor meio de atingir a Comunidade, como entenderem no ramo dos seguros a Império, e as empresas Francesas UAP, La Mondiale, e Prévoir, e os bancos Portugueses em França, por exemplo. Air Liberté, uma companhia aérea Francesa de charters em grande crescimento, também recrutou vários jovens lusodescendentes, que pela sua polivalência tanto podem trabalhar no atendimento do voo Paris-Porto, como Paris-Toulouse.

França entendeu muito bem o interesse que podem representar os filhos dos estrangeiros em França no fortalecimento da sua presença económica no exterior. O director geral de uma grande empresa Francesa do sector da grande distribuição (Carrefour) declara: “os jovens Portugueses de França estão numa posição única na Europa para fazer da França (e deles próprios), os “pivots” das trocas Europa/Portugal/países lusófonos” (LE MOCI, 1994, p.67).

Um bom exemplo da estratégia económica Francesa de conquista dos mercados externos é a “Coopération au Service National en Entreprises” (CSNE). O serviço militar ainda é obrigatório em França e dura 10 meses. Os jovens que têm um diploma universitário nos domínios da engenharia ou da gestão, podem apresentar a sua candidatura para efectuar uma “Coopération” de 16 meses, remunerada razoavelmente, que deve acontecer numa filial no estrangeiro de uma empresa Francesa. O número é limitado a 3.000 pessoas por ano. Dos Franceses afectados a Portugal, ao Brasil, ou ainda a Angola, muitos são de origem Portuguesa. Assim, em Portugal, no ano 1994-1995, 15 dos 24 beneficiários tinham um nome com consonância Portuguesa. No Brasil, são cerca de 30% de origem Portuguesa, e em Angola, os lusodescendentes servem de olho para Elf, o grupo petrolífero Francês, montando um sistema de informação para o gigante poder aproveitar as oportunidades quando a situação política se estabilizar.

Do lado Português, são muito pouco os exemplos, com excepção das agências dos bancos, onde se usam lusodescendentes. A APIV (Associação Portuguesa das Indústrias do Vestuário) teve uma iniciativa que ilustra bem como aproveitar este potencial no estrangeiro. Ela propõe, já há vários anos, um curso de agentes de vendas internacionais aos lusodescendentes, com o objectivo de “formar agentes de vendas de empresas Portuguesas para operarem nos mercados alvo, países de residência dos formantes”.

Portugal começa a entender o potencial destes jovens, e alargou os Jeep (curso para os Jovens empresários de elevado potencial) às Comunidades em 1994. Em 1995, parou, por falta de verba.

É importante para a internacionalização da economia Portugal conseguir alcançar a elite dos “jovens lusodescendentes de elevado potencial”. Cabe agora às empresas saber localizá-los no mercado de trabalho Francês. Isto pode ser feito através de anúncios na imprensa da Comunidade, ou então, as empresas Portuguesas podem recorrer à iniciativa original de uma associação de lusodescendentes com sede em Paris, a Cap Magellan (tradução Francesa de Cabo Magalhães), que montou em 1994 o DSE (Département Stages et Emplois) com o objectivo de servir de intermediário entre os jovens lusodescendentes e as empresas procurando pessoas qualificadas falando Português. Este serviço é grátis, e já foi utilizado por empresas prestigiadas como Michelin, Alcatel, ou Euromarché do lado Francês (muitas vezes para servir o mercado Português) e pelos bancos, e a Petrogal do lado Português, para recrutar bilingues lusófonos. Também as sociedades de produção de eventos da Expo 98 contactam o Departamento Estágio e Emprego da Cap Magellan para contratar jovens que possam assegurar a ligação entre Portugal e França.

Cap Magellan, assinou recentemente uma convenção com a APG (Associação Portuguesa de Gestores) para difundir os anúncios da mesma na Newsletter enviada mensalmente aos seus membros, e prepara assinatura de um protocolo com os principais bancos Portugueses em França para ingresso de estudantes (estágios) ou diplomados (empregos).

Para concluir, diremos que num mercado do trabalho congestionado em França, os Portugueses estão mais do que nunca conscientes que a sua vantagem comparativa é a língua e a cultura Portuguesa (Barre, 96, p.102). Por isso muito vêm a Portugal onde o seu perfil é mais valorizado, por empresas Francesas e Portuguesas. Os Franceses já entenderam há muito tempo a vantagem que eles podem tirar dos descendentes das Comunidades estrangeiras presentes no território Francês. As empresas usam as habilidades linguísticas das empresas Portuguesas em Portugal, no Brasil, e em Angola principalmente. As empresas Portuguesas muito menos. Também elas são menos internacionalizadas e poucas possuem filiais em França.

Podemos nos perguntar em que sentido a distância cultural é maior para os jovens Portugueses de França. Esses mediadores estão mais próximos culturalmente dos Franceses ou dos Portugueses ? Talvez dos Franceses já que a sua vida e a sua educação, por isso muitos dos seus valores, foram passados em França. Em termos de identidade, já não parece tão fácil pronunciar-se. No entanto, achamos que os Portugueses de França podem ser mais úteis para as empresas Portuguesas em França que para as empresas Francesas em Portugal. Isto, porque eles têm um maior conhecimento do mercado e da cultura local, e portanto, além de falar a língua, podem trazer uma contribuição maior para as empresas.

II.3.4. Os empresários Portugueses em França. Parceiros privilegiados das empresas na sua internacionalização ?

Os empresários Portugueses em França "podem desempenhar um papel essencial na internacionalização da economia Portuguesa e na evolução da imagem do país no estrangeiro" (Faria de Oliveira, "Portugal Finance", 1993).

As principais características que tornam os empresários Portugueses atractivos para Portugal no quadro da internacionalização da economia são, segundo Faria de Oliveira (Portugal Finance, 1993, p.24), antigo Ministro do Comércio e do Turismo, as seguintes:

- eles conhecem o mercado onde eles trabalham;
- têm uma experiência bem sucedida da actividade empresarial (em mercados mais competitivos que o mercado Português);
- têm contactos com outras empresas locais, que podem também colaborar em termos de "joint-venture" na abertura dos canais de distribuição Portugueses;
- podem ter interesses específicos e directos na obtenção de bons resultados de uma estratégia agressiva e bem conduzida.

Podemos acrescentar que o seu conhecimento da cultura e do mercado Francês, assim como da cultura Portuguesa, possibilita-os actuar como mediadores culturais. Esses empresários podem trazer às empresas Portuguesas, através de acordos de cooperação, para além de um conhecimento da cultura e do mercado local, também certamente uma visão e capacidade de gestão diferentes. Isto porque os empresários da Comunidade têm um conhecimento do mercado e dos costumes que provem da experiência adquirida. Este conhecimento, ao contrário do conhecimento das operações, não pode ser transferido através das fronteiras (Johanson & Vahlne, 1977).

A competitividade, evidenciada pela vitalidade das suas exportações, de certas actividades económicas Portuguesas, combinada com as ligações afectivas mantidas pelos emigrantes Portugueses com a sua terra natal, poderão levá-los a investir em projectos que envolvem empresas Portuguesas, da mesma forma que eles já investiram directamente em Portugal. A relação de parceria poderá ser mais equilibrada que na relação com empresas Francesas performantes, junto das quais as empresas Portuguesas têm pouca credibilidade, e são vistas com uma certa condescendência.

Para avaliar quais as chances do potencial percebido se concretizar em factos, temos que responder a algumas questões subjacentes ao projecto de colaboração com os empresários Portugueses de França.

Assim, vamos ter que identificar (i) se os sectores de actividade das empresas susceptíveis de se internacionalizar e dos empresários Portugueses em França são compatíveis, (ii) se existe uma complementaridade das competências e das capacidades de gestão, (iii) quais são as formas de colaboração encaradas pelos empresários, (iv) qual é a imagem recíproca dos empresários Portugueses residentes em Portugal e em França, e, (v) se as culturas organizacionais são próximas ou compatíveis.

Iremos, pois, utilizar os resultados de um questionário enviado aos principais empresários Portugueses em França, assim como tomar como base resultados de entrevistas e alguns casos concretos de investimento directo e de cooperação.

O questionário foi enviado por correio aos empresários que constam das listagens do CEPEF (Clube dos Empresários Portugueses Em França). De um total de 105 questionários, recebemos 24 respostas. Apesar de ela ser reduzida, a amostra permite no entanto, pela consistência das respostas, tirar algumas conclusões. Uma cópia do questionário encontra-se no anexo 3, e os resultados recolhidos e pertinentes à nossa análise vão ser usados ao longo deste ponto.

II.3.4.1. As empresas dos Portugueses de França

Importa, primeiro de tudo, avaliar a quantidade de empresários Portugueses radicados em França, e os sectores onde estes actuam. Esta tarefa é árdua, por nenhum real esforço ter sido empreendido para recenseá-los, e também porque os imigrantes optaram tradicionalmente em França pela discrição. Dreyfus nota, por exemplo, que "é difícil medir a integração económica do milhão de italianos presentes em França nos anos 30 porque dispomos de poucos arquivos por razões ligadas tanto às direcções tomadas pela pesquisa, como aos próprios imigrantes, mais preocupados em fundir-se na colectividade nacional de que em se mostrar como empresários" (Dreyfus, 1994). Assim, até à data não conhecemos com exaustividade o número de empresários Portugueses em França. Segundo as estatísticas do recenseamento geral da população de 1990, existiam 664 empresários Portugueses empregando mais de 10 pessoas, em França. No entanto, esta estatística considera apenas os que só possuem a nacionalidade Portuguesa. Sabemos que muitos, por razões de ordem prática também adquiriram a nacionalidade Francesa. Por isso, os números mais frequentemente apontados são entre 1.500 a 2.500 empresas. A CMECP (Confederação Mundial dos Empresários das Comunidades Portuguesas) e o seu ramo Francês, o CEPEF (Clube dos Empresários Portugueses Em França) promoveram o recenseamento dos empresários para constituir uma base de dados acessíveis às entidades interessadas.

Para se ter uma noção da importância desta Comunidade empresarial, importa conhecer melhor o seu peso económico. Os empresários Portugueses radicados em França têm um forte poder económico à escala Portuguesa (Exame, Janeiro 1995), mesmo que o peso do conjunto dos empresários Portugueses em França ainda seja pouco significativo à escala Francesa. O ressurgimento de empresas de grande dimensão é recente, o que é lógico, atendendo às dificuldades que têm os emigrantes de juntar o capital e adquirir o conhecimento, necessários ao estabelecimento por conta própria no país de acolhimento. Existiam, em 1995, 2 casos de volume de negócios superiores a 15 mil milhões de escudos (ambos no sector da construção civil/obras públicas), contra nenhum em 1985. O volume de negócios médio realizado pelos empresários que responderam ao inquérito é de 105 milhões de francos (cerca de 3,4 milhões de contos), sendo o volume de negócios mais elevado na ordem dos 17 milhões de contos, e o mais baixo de 700.000 contos. Não devemos esquecer, não obstante, que devido à dimensão da amostra, algumas grandes empresas influenciaram muito a média (3 no caso). Na realidade, só existem em França, em 1996, 3 empresas de Portugueses de França com um volume de negócios superior a 4 milhões de contos.

No que diz respeito à repartição por sector de actividade, também não encontramos elementos susceptíveis de confiança, e por isso, só nos conseguimos basear na amostragem que constitui a lista dos membros do Clube dos Empresários Portugueses em França (CEPEF). Assumimos que estes são os mais importantes - ou com maior destaque - em França, e os mais activos em relação a Portugal, por eles se terem confederado num clube

de empresários Portugueses. Na listagem constam a denominação social de 105 empresas de Portugueses de França. Para 29, a denominação social não permite identificar correctamente qual é o seu sector de actividade, e portanto restam 76. Nesta amostra de 76 empresas, 25% eram do sector construção civil/imobiliário, 14% garagens, 10% restaurantes, 10% bancos Portugueses, 7% empresas do sector do vestuário/têxteis, 5% empresas do sector dos transportes (nomeadamente empresas de taxis), 4% grossistas de produtos alimentares, e 4% agências de viagens, restavam 11% de sectores diversos como serviços (publicidade, limpeza industrial, imprensa,...), rochas ornamentais,...

Responderam ao nosso inquérito, 5 empresas do sector da banca e seguros, 5 empresários do sector da construção civil/ imobiliário, 3 da indústria (ligeira) e 11 dos sectores comércio/serviços (restauração, transportes, agências de viagens, comércio, garagens...). A repartição das respostas reflecte aproximadamente a repartição sectorial dos empresários que constam da listagem do CEPEF, base para o envio do "mailing".

Encontramos, também, uma certa correlação entre a repartição sectorial dos empresários Portugueses e a repartição sectorial dos Portugueses activos em França. Os sectores onde actuam os empresários Portugueses exigiam, no início, pouca qualificação académica e muita experiência "de terreno". Geralmente exercem a sua actividade em sectores de baixa tecnologia. Alguns praticam o comércio étnico, ou seja, a sua actividade está vocacionada para a Comunidade, como é o caso no comércio alimentar, na restauração, ou na banca, sectores onde só uma pequena percentagem dos clientes são Franceses. Notamos também que poucas empresas actuam na indústria transformadora.

Agora que temos uma noção dos principais sectores de actividade dos empresários Portugueses de França, podemos tentar avaliar a compatibilidade, ou grau de justaposição, entre estes sectores e os sectores Portugueses mais competitivos internacionalmente, e portanto mais susceptíveis de internalizar mercados no estrangeiro.

II.3.4.2. Compatibilidade dos sectores de actividade dos empresários Portugueses de França e dos principais sectores Portugueses candidatos à internacionalização

Para seleccionar os sectores Portugueses mais susceptíveis de se internacionalizar, é interessante considerar, em aditamento à nossa análise do ponto I.2.1., a opinião dos empresários Portugueses em França, sobre os sectores económicos Portugueses que têm mais futuro no mercado Francês. O quadro II.3.2. apresenta a média das respostas dos empresários à pergunta "Na sua opinião, quais são, dos sectores exportadores Portugueses, os com maior potencial no mercado Francês ?" Eles avaliaram o potencial de cada sector numa escala de 1 a 5.

QUADRO II.3.2. OS SECTORES EXPORTADORES PORTUGUESES COM MAIS POTENCIAL NO MERCADO FRANCÊS, SEGUNDO OS EMPRESÁRIOS PORTUGUESES DE FRANÇA

Ranking	Sector	Média
1	Calçado	3,8
2	Moldes	3,6
3	Têxteis e vestuário	3,3
3	Agro-alimentar/vinhos	3,3
5	Rochas ornamentais	2,9

Nem todos deram a sua opinião sobre o potencial de todos os sectores, por isso só apresentamos os primeiros classificados, que também foram os mais citados. O desvio padrão nas respostas é importante.

Assumindo que os sectores exportadores com mais potencial no mercado Francês também são aqueles para os quais a internalização teria os maiores benefícios, vamos tentar avaliar a oferta do lado dos Portugueses de França para estes sectores.

Nenhum empresário Português de França de dimensão actual actua nos sectores do calçado e dos moldes.

No caso dos têxteis e vestuário, existem alguns agentes e distribuidores, mas estes só controlam por enquanto uma parte relativamente pequena das exportações Portuguesas, muitas vezes fruto dos pedidos à porta da fábrica das grandes cadeias Francesas de distribuição, ou de fornecimentos intragrupo.

O caso do sector agroalimentar e dos vinhos já foi abordado no ponto II.3.2.. Vimos que a distribuição dos principais produtos de origem Portuguesa, ou pelo menos daqueles dirigidos à Comunidade - sendo o vinho do Porto a excepção - é assegurada por agentes oriundos da Comunidade. As empresas poderiam tentar estabelecer relações de parceria privilegiada com um ou outro (parceria no sentido de colaboração na abordagem do mercado), de modo a controlar melhor o marketing dos produtos e aproximarem-se do mercado.

No caso das rochas ornamentais, em abundância no subsolo Português, existem empresas Portuguesas em França que as compram e comercializam. A tendência consiste mais numa integração vertical por parte dos que controlam a distribuição do que o inverso. Atendendo à fragmentação desta indústria em Portugal, uma implantação directa só seria viável se se juntassem várias empresas. A solução da troca de capitais pode ser viável.

Os empresários Portugueses de França estão nomeadamente presentes nos sectores da construção e do imobiliário, para os quais a cooperação com empresas Portuguesas no mercado Francês oferece perspectivas limitadas. Nestes sectores, na verdade, os empresários Portugueses de França destacam-se pelos seus investimentos em Portugal nos últimos anos. No entanto, a crise imobiliária persistente em França desde 1990, criou sérias dificuldades para a maioria das empresas deste ramo em França (e os bancos Franceses...). Os Portugueses não foram nenhuma excepção à regra, e algumas das maiores companhias, depois de terem obtido taxas de crescimento impressionantes na segunda metade da década de 80, quebraram.

Além disso, em muitos dos sectores de actividade ainda não estudados, os negócios são tipicamente negócios de natureza rentável, mas sem grande dimensão, ou perspectiva de crescimento (como restaurantes, ou ainda garagens), e pouco interessam na perspectiva de colaboração directa para as empresas Portuguesas.

A justaposição sectorial, portanto, aparece com sendo fraca. Isto partindo da hipótese em que não haja possibilidade de mobilidade sectorial junto dos empresários Portugueses de França. A realidade é algo diferente. Muitos actuam em vários ramos de actividade, e só foi aqui analisado o principal. Um empresário pode também diversificar a sua actividade com êxito para outros ramos de actividade. Todavia, as empresas Portuguesas devem procurar parceiros que já conheçam o mercado dos seus produtos, ou dominem também a distribuição, para acelerar a sua internacionalização, e portanto, poucos sectores



encontrarão um leque importante de parceiros potenciais oriundos da Comunidade Empresarial Portuguesa em França.

II.3.4.3. Complementaridade das capacidades de gestão

As competências dos empresários Portugueses de França e das empresas Portuguesas podem ser complementares para a infiltração no mercado Francês.

No capítulo dos seus trunfos para favorecer a infiltração das empresas Portuguesas no mercado Francês, o empresários avançam, em primeiro lugar, o conhecimento do mercado (10 respostas), o conhecimento do ambiente económico do país (5), o conhecimento dos concorrentes (2), a proximidade ao cliente (2), o conhecimento da Comunidade Portuguesa (2), e o know-how (2).

76% das respostas dizendo respeito aos trunfos têm a ver com o conhecimento do país, mercado, concorrentes, clientes; 8% avançam como principal trunfo o seu conhecimento da Comunidade Portuguesa.

Sabemos que o conhecimento do mercado é fundamental para o êxito e para o comprometimento de recursos adicionais (Johanson & Vahlne, 1977), como já referimos no ponto I.1.4.. É nessa vertente que o papel dos empresários Portugueses em França pode ser muito útil. Sobretudo se combinado com um bom entendimento da cultura das empresas Portuguesas. Isto confirma que os empresários Portugueses têm alguns trunfos muito adequados à internacionalização das empresas Portuguesas.

De 24 empresas, 15 já tinham colaborado no mercado Francês com uma empresa Portuguesa, 11 como agentes de empresas Portuguesas, 4 por via de participação financeira (caso dos bancos Portugueses), e uma através de uma joint-venture. Cerca de 60% dizem-se satisfeitos com os resultados alcançados, e 40% ficaram decepcionados. As principais razões atribuídas ao fracasso da colaboração foram a falta de fiabilidade e de seriedade dos parceiros Portugueses. Em quase todos os casos (menos no, caso muito particular, dos bancos), a colaboração limitou-se a relações clássicas de cliente/fornecedor, ou de agente/fornecedor. Nenhum institucionalizou a relação (menos o caso de uma joint-venture que iremos apresentar a seguir). Isto poderá explicar-se pelo facto que do lado Português, as empresas produtoras estão dominadas pelos seus distribuidores em Portugal e no estrangeiro. Por isso, não há um interesse muito grande em institucionalizar a cooperação para além da relação cliente-fornecedor. Se os empresários Portugueses de França vissem empresas Portuguesas com vantagens *O* sustentáveis, a realidade seria provavelmente diferente.

Em termos de complementaridade das capacidades instrumentais de gestão propriamente ditas, segundo o Dr. Alfredo de Oliveira da CGD, as empresas Portuguesas em França e em Portugal têm muitas características, positivas e negativas, em comum. Quem diz em comum diz "não complementar". Para ele, elas têm em comum a falta de formação e de rigor dos dirigentes, a falta de recursos financeiros estáveis, assim como a falta de capacidades de marketing. Este último ponto é mais grave na perspectiva da cooperação com as empresas Portuguesas que esperam da associação uma melhoria da qualidade, e do controle, do modo de comercialização dos produtos. Ainda poucas empresas de Portugueses de França se relacionam com o consumidor final em sectores exportadores Portugueses.

No entanto, não devemos subestimar a evolução das capacidades de gestão destes empresários impregnados da cultura Francesa dos negócios, ambiente exigente onde eles passaram a totalidade da sua vida de empresário.

II.3.4.4. Imagem recíproca das empresas Portuguesas de França e de Portugal

Em Portugal, a realidade empresarial das Comunidades Portuguesas ainda é pouco conhecida. Isto implica que as pessoas podem tender a subestimar, mas também sobrestimar a importância da “rede multinacional Portuguesa” (Exame, Janeiro 1995). A vertente empresarial das Comunidades é conhecida através dos casos dos empresários da África do Sul, da Austrália ou de França que se tornaram conhecidos ao investir recentemente em Portugal, em sectores de alta visibilidade (televisão, banca, imobiliário). As fortunas destes investimentos foram diversas, e portanto, a imagem que os Portugueses têm das características dos empresários Portugueses no estrangeiro não é ainda muito firmada. As características da Comunidade empresarial Portuguesa em França terão que ser divulgadas para facilitar a aproximação das empresas Portuguesas. É de salientar que os empresários das Comunidades queixaram-se na folha azul do seminário “Acção das Comunidades Portuguesas na Economia Global” que eles eram mal recebidos em Portugal, nomeadamente nas administrações públicas.

Hoje, através das associações locais de empresários Portugueses (CEPEF para a França), os empresários podem teoricamente accionar a CMECP, que vai por sua vez comunicar os problemas para as AIP e o governo. Na prática, este procedimento foi raramente aplicado.

No que diz respeito à imagem que os empresários Portugueses de França têm das empresas Francesas, iremos usar as respostas às pergunta 3 e 4 do questionário.

À pergunta, “Que imagem têm das empresas Portuguesas?”, os empresários responderam usando adjectivos. Dos 50 citados, 74% são atributos negativos, o que não deixa de sublinhar que a imagem que os empresários Portugueses em França têm das empresas Portuguesas é negativa. Nos atributos negativos, os mais citados têm a ver com a fiabilidade das empresas Portuguesas, com 10 adjectivos (pouco idóneas/sérias/confiáveis/respeitosas do cliente). Seguem, com 9 citações, pouco organizadas, com 7, pouca qualidade, e com 4, individualistas. Nos atributos positivos (26% das respostas), vem em primeiro lugar, “boa capacidade de adaptação”, com 6 respostas, “imagem positiva” com 4, e “simpáticas” com 3.

No que diz respeito aos pontos fortes e aos pontos fracos das empresas Portuguesas, os adjectivos usados repetem em grande medida o que foi respondido à questão precedente.

Nos pontos fortes, destacam-se a flexibilidade (citada 7 vezes), o preço (5) e o rácio qualidade/preço (2), a técnica (3), e a proximidade física do mercado (2).

Nos pontos fracos, destacam-se a falta de qualidade (7), de fiabilidade (6), a ausência de estratégia (5), a falta de formação (5), o não cumprimento dos prazos de entrega (4), o individualismo (4), e a falta de capitais próprios (4).

Podemos concluir, das respostas a esta pergunta, que a imagem das empresas Portuguesas é negativa, sendo posta em causa a confiança nas companhias Portuguesas por parte dos empresários Portugueses de França. Esta surge por vezes de experiências de colaboração havida no passado. Igualmente duvidam das capacidades de gestão das empresas

Portuguesas, assim como da qualidade dos seus produtos. O governo vai ter que pensar em formas possíveis de reabilitação desta imagem se quiser ver o potencial percebido transformar-se em realidade. Uma delas seria promover os primeiros casos de cooperação bem sucedida.

II.3.4.5. Formas de cooperação encaradas

Vimos, no ponto I.1.2.5.2., que a cooperação com outras empresas na abordagem de novos mercados tem vários benefícios para as PME's. Existem vários tipos de cooperação, e não existe um método ideal aplicável a cada situação.

No questionário, de 20 empresários, 16, mostraram-se dispostos a colaborar com empresas Portuguesas para abordar o mercado Francês. O facto de 80% se afirmarem dispostos a colaborar com empresas Portuguesas, contrasta com a imagem que os empresários Portugueses de França têm das empresas Portuguesas. 1 em 2 deseja colaborar com empresas actuando no seu sector, 27% especificaram outro ramo de actividades, e outros 27% não declararam preferência para qualquer ramo.

O principal motivo especificado para a colaboração é a complementaridade das competências e das funções.

No que diz respeito às formas de colaboração encaradas com as empresas Portuguesas, 2/3 dos entrevistados responderam à questão sobre a natureza das ligações.

A "joint-venture" é a forma mais encarada (8 respostas); segue-se "agentes" (7 respostas), e "troca de participações" (4). Em dois dos casos, os que responderam joint-venture, especificaram que desejam permanecer majoritários.

Poucos sublinharam o que é essencial para o êxito de tal colaboração, o que pode significar que eles ainda não reflectiram muito sobre uma forma mais institucionalizada de cooperação. No entanto, 4 responderam a complementaridade de competências, 3 a definição clara dos objectivos e da estratégia, 3 a idoneidade, 2 a qualidade dos produtos, e 1 o respeito pelos prazos de entrega.

A literatura considera geralmente que a definição clara por ambos os parceiros, dos objectivos da cooperação empresarial é o principal factor crítico de sucesso. É necessário definir bem os papeis respectivos, e que se opere, nos casos de uma cooperação mais institucionalizada e durável, uma convergência progressiva das culturas organizacionais.

Vamos apresentar agora o único exemplo que conhecemos de cooperação no mercado Francês de um empresário Português de França e de uma empresa Portuguesa.

Trata-se do sector da instalação de circuitos de ar condicionado integrados aos prédios. A empresa Francesa, Climajoint, cujo principal accionista é o Sr. Gomes, empresário Português em França, aproximou-se do mercado Português ao realizar, como subempreiteira da empresa Sousa Pedro, a parte das tubulações de ar condicionado para a nova sede do Banco de Portugal. Depois a empresa participou no projecto Ford/VolksWagen em Setúbal, com um dos líderes Franceses da especialidade, a empresa Bergeon.

Em 1994, a Climajoint associou-se a um fabricante de aparelhos geradores de ar condicionado, a Faclima, de Sacavém, para comercializar os seus produtos em França. Na

empresa formada, denominada Faclim France, a Faclima detém 20% do capital, e a Climajoint 80%.

Além desta relação de joint-venture no mercado Francês, o Sr. Gomes entrou num novo desafio. Em 1994, a empresa Bergeon aproximou-se da Climajoint à procura de parceiros para abordar estes mercados. O Sr. Gomes lembrou-se da empresa Portuguesa Sousa Pedro, cuja excelência técnica seria preciosa em projectos mais complexos. Resultou um acordo entre a Bergeon e a Sousa Pedro, que criaram em conjunto a empresa Bergeon SP, na qual o Sr. Gomes tem um cargo de administrador.

Ainda é cedo para avaliar o sucesso destas associações entre empresários Franceses, Portugueses de França, e Portugueses. No entanto, deve ser salientado, o dinamismo empreendedor da Climajoint. Temos aqui o caso concreto de empresas Portuguesas que se internacionalizam graças a um empresário Português de França.

Casos deste tipo são ainda raros. O Engenheiro Galiano Esteves, director geral adjunto da CMECP, em fevereiro de 1995, não conhecia, nenhum acordo de tipo joint-venture celebrado entre uma empresa Portuguesa e um empresário Português radicado no estrangeiro.

Existe um no Brasil: a Logoplaste se associou em 1994 a um empresário Português radicado há muito nesse país, para abrir uma fábrica de copos de plástico para iogurtes, fornecendo nomeadamente a empresa Danone. A Logoplaste controla 80% do capital da empresa formada.

Até ao presente, as companhias Portuguesas que se internacionalizaram optaram pela criação de empresas, ou a compra de companhias existentes, mas não por joint-ventures. Não existem ainda casos, mas o potencial existente é um facto. Será útil promover os casos de sucesso no futuro.

Esta realidade está em processo de mutação porque está a ser transmitido oficialmente aos empresários e as Comunidades Portuguesas radicadas no estrangeiro, que Portugal precisa delas, e conta com o seu apoio, para internacionalizar a economia. No entanto, esta mensagem ainda passa bem depois a prioridade de atrair o seu investimento directo, como se pode notar no discurso político, ou no tema dos debates durante o seminário "Acção das Comunidades Portuguesas na Economia Global" organizado pelo ICEP e a CMECP. Das oito perguntas dirigidas aos grupos de trabalho, sete diziam respeito ao investimento directo em Portugal.

Para estes acordos de cooperação acontecerem, além da melhoria da imagem recíproca, é necessário os candidatos serem postos em contacto, ou seja, a informação ser transmitida ou os empresários serem apresentados. Na nossa opinião, a priori, várias entidades podem assumir um papel importante na facilitação do estabelecimento de relações entre as empresas Portuguesas e os empresários Portugueses de França. Retemos a CMECP, os bancos Portugueses e o Estado, por eles terem interesse, ou vocação, em assumir um papel activo neste processo. A questão do papel destas entidades foi incluída no questionário e suscitou as respostas que se seguem.

O papel da organização de empresários Portugueses em França e da Confederação Mundial dos Empresários da Comunidade Portuguesa (CMECP) seria, segundo os empresários, a difusão das oportunidades de negócios (3 respostas) e o estabelecimento de contactos entre empresários Portugueses e Franceses. É de salientar que quase metade dos empresários não conheciam a CMECP, o que demonstra que esta não alcançou ainda os seus objectivos. O

objectivo da CMECP, segundo Horácio Roque, vice-presidente, é de “ajudar os empresários das Comunidades Portuguesas no mundo a promover os seus interesses, e a desenvolver actividades entre si, ou com grupos oriundos da metrópole”.

O papel dos bancos Portugueses em França seria o de pôr em contacto os empresários Portugueses entre eles (2 respostas), e o de engenharia financeira (1). De notar que cerca de 40% dos empresários expressaram um certo descontentamento em relação aos bancos Portugueses em França, apesar deste aspecto estar fora do âmbito da questão. Estes foram acusados de não serem competitivos, de não proporem serviços adequados, e de não ter capacidade de escuta, ou de “não ter interesse”.

No que diz respeito ao papel do Estado Português, as respostas são muito diversificadas, e não houve nenhuma proposta repetida. As sugestões foram no sentido de promover a imagem das Comunidades Portuguesas no estrangeiro em Portugal, efectuar pesquisas de mercado, criar incentivos para os empresários Portugueses no estrangeiro, divulgar a língua, e divulgar a informação.

Estas respostas mostram que a estratégia do Estado Português de utilizar a rede consular Portuguesa, assim como a CMECP, para divulgar as oportunidades de negócio, ainda não foi suficientemente divulgada.

Em termos da procura de oportunidades e de parceiros para a cooperação, ficamos com a sensação que, até agora, foram os Portugueses de França que procuraram os parceiros/fornecedores em Portugal, e que este facto não está a mudar.

A cooperação entre duas empresas pode ir até ao casamento organizacional (no caso da fusão); por isso é muito importante avaliar a cultura dos parceiros. Como já vimos, no ponto I.1.3.4.2.3., muitas colaborações inter-empresa, conhecem o fracasso devido a uma incompatibilidade cultural.

II.3.4.6. Proximidade e compatibilidade das culturas organizacionais

Se as culturas organizacionais com os parceiros forem próximas, as empresas Portuguesas poderiam economizar a entrada no difícil processo de “dupla aculturação” ao novo país e à nova empresa (Barkema, Bell & Pennings, 1993).

A cultura da empresa funciona como um filtro na percepção do ambiente externo da organização, e portanto condiciona o seu modo de acção. No entanto, ela não é um factor que se meça com facilidade. A dificuldade em medir a proximidade cultural das organizações de um país, Portugal, e de uma Comunidade Portuguesa inserida num país estrangeiro, é ainda bem maior. Apesar de tudo, pensamos, prosseguindo por aproximações, poder tirar algumas conclusões.

Já falámos, nos pontos I.2.2.1. e I.2.2.2., da cultura das empresas Portuguesas, e da sua capacidade em gerir relações cooperativas internacionais. Concluimos que, por as empresas terem uma estrutura familiar, a personalidade do dono define a cultura organizacional, e a empresa é considerada como um património. Por isso, a independência é muitas vezes vista como sendo sagrada, o que leva a um certo individualismo da empresa no mercado. Existem poucos exemplos de relações de cooperação internacional duradouras.

De facto, ao analisar o modo de investimento directo das empresas nacionais em França no ponto II.1.4.3., vimos que a imensa maioria dos investimentos (em volume), diziam respeito a criações de filiais.

Quanto aos empresários de sucesso oriundos da Comunidade, eles são geralmente exemplos tipo dos “self-made-men”. Não tinham, ao chegar a França, nem dinheiro, nem formação académica. As respostas ao questionário mostram que os empresários que viveram a sua escolaridade em Portugal têm geralmente a quarta classe, ou um curso um pouco mais especializado (do tipo comercial). Os que estudaram em França já têm um curso mais longo, mais raramente de nível universitário. Por isso, podemos dizer que o destino dos mais bem sucedidos é algo excepcional. Interessa então conhecer as razões do sucesso destes empresários, tal como eles próprios as vêem, por isto poder dar indicações sobre os seus valores. Estes, no inquérito atribuíram o seu sucesso:

- ao trabalho, à força de vontade e à ambição (13 respostas);
- a um bom sentido dos negócios (3);
- ao respeito pelos clientes (2);
- à selecção dos negócios certos (1);
- à selecção e a responsabilização de quadros competentes;
- e finalmente, à sorte (1).

Portanto, antes de tudo, os empresários afirmam que a sua capacidade de trabalho e a sua força de vontade, estão na origem do seu êxito. Ressalta nas entrevistas uma satisfação óbvia quando se referem ao caminho percorrido; esta satisfação está ligada também ao apego à sua criação, à sua empresa, que materializa muitos esforços passados e presentes. Muitos, que sempre conseguiram os seus êxitos sozinhos, podem ter dificuldades em aceitar uma perda de soberania no seu “território nacional”, nem que isto seja numa joint-venture.

As visitas frequentes a Portugal fazem com que esses empresários entendam melhor a cultura do meio empresarial. A boa percepção das especificidades culturais do parceiro é muito importante nos casamentos organizacionais (ver ponto I.1.3.4.2.3.).

Podemos concluir que existe uma certa proximidade nos valores, no modo de funcionamento, e na cultura organizacional das empresas Portuguesas de Portugal e de França. Se isto pode ser interpretado como um factor positivo que vai facilitar a cooperação inter-empresas, também o facto das empresas terem em comum uma tradição de centralização da decisão e do elevado valor dado à independência, pode constituir uma ameaça ao sucesso das tentativas de cooperação.

II.3.4.7. Seguir o exemplo dos empresários Portugueses de França que investiram em Portugal

No sentido França - Portugal, muito foi feito em termos de investimento pelas empresas Francesas, principalmente desde a adesão de Portugal à antiga Comunidade Europeia. Os empresários Portugueses de França não ficaram fora do movimento e internalizaram o mercado Português, menos competitivo que o mercado Francês, para aproveitar as suas vantagens. Também escolheram esta opção para aplicar parte dos recursos financeiros gerados pela sua actividade Francesa, já que a legislação fiscal era atraente para os Portugueses residentes no estrangeiro.

Também os Portugueses têm uma tendência natural para, além das oportunidades do mercado, investir na sua terra para serem reconhecidos e participar no desenvolvimento local. Aliás, 38% dos empresários que responderam ao questionário desejam regressar a Portugal daqui a alguns anos, e 12% não manifestam ser esse seu desejo. Na verdade, e como 50% o afirmam, eles não precisam de escolher, já que os países são próximos. Vários até comentaram que passavam tanto tempo em Portugal como em França, e pretendiam continuar assim, “como cidadãos Europeus”.

De facto, durante a realização do questionário, o autor tentou contactar com os empresários Portugueses em França e notou que quase metade se encontrava em Portugal naquela época, por eles terem negócios cujos inputs provêm de Portugal, ou por terem negócios em Portugal. Mais de 90% dos empresários declararam ter negócios em Portugal, sendo o imobiliário o destino principal dos investimentos (35% dos casos); 50% têm em Portugal negócios ligados ao seu próprio ramo de actividade. Assim, estes empresários, pela natureza das suas actividades económicas, já não podem ser chamados empresários Portugueses em França, mas empresários oriundos da Comunidade Portuguesa em França. Isto também significa que eles têm algum conhecimento da realidade do mundo empresarial Português.

A escolha de Portugal como principal destino dos investimentos externos é lógica à luz da teoria da proximidade psíquica. Para os empresários Portugueses das Comunidades, Portugal é o país psiquicamente mais próximo.

Vamos apresentar sucintamente dois casos de investimento por empresários Portugueses de França em Portugal.

O primeiro é ilustrativo da cooperação entre empresas Francesas e empresas de Portugueses de França para investir em Portugal.

Trata-se da associação entre um agente de vestuário Português em França, o Sr. Artur Ribeiro da Lusoexport (que trabalha com a Ricon, ou ainda a Somalia), e da empresa Francesa de vestuário “chic” para crianças, Jacadi (cujo volume de negócios representa cerca de 35 milhões de contos), para montar uma fábrica em Portugal. O Sr. Ribeiro já tinha comprado duas fábricas em Portugal, a Madicor e a Pereira Rocha.

Em 1993, a Pereira Rocha e a Jacadi criaram uma empresa, a Eurocadi (Joint-Venture), para abastecer o mercado Francês, com participações iguais. A Jacadi já era o primeiro cliente da Pereira Rocha, com 50% das encomendas.

Para o Sr. Ribeiro, se as empresas Portugueses do ramo não conseguem margens boas no mercado Francês, é porque estão demasiadamente afastadas dos clientes: “é necessário conhecer a estratégia do cliente para conseguir vender”. Ele estaria disposto a estudar as propostas de associação no mercado Francês com empresas sérias e que produzem com elevada qualidade.

Neste caso, o empresário Português, graças ao seu conhecimento das necessidades do cliente Jacadi, e à confiança que este lhe testemunha, atraiu investimento directo para Portugal. Se estes casos são relativamente frequentes, é porque existe um hábito de colaborar no mercado Francês, e uma confiança recíproca. Devemos acrescentar que as empresas Francesas, mais confiantes nas suas vantagens O, e com recursos financeiros tentam com mais facilidade a aventura da internacionalização.

O dinheiro não tem pátria. Mas não conseguimos apurar alguma barreira cultural ou psicológica de natureza a impedir as empresas Portuguesas de colaborar com os empresários Portugueses de França, da mesma forma.

Outro caso interessante de associação para abordar o mercado Português é entre duas empresas de Portugueses de França, actuando no ramo do vestuário em pele. Em 1986, as empresas Au Renard, em Orleans, e Paris-Cuir, em Paris, ambas controladas por empresários Portugueses de França decidiram investir em conjunto numa fábrica em Portugal para diminuir os seus custos de produção. Esta associação era possível devido ao facto de ambas actuarem em zonas diferentes em França. Ao notarem a carência em vestuário em pele do mercado Português, decidiram criar, em 1990, boutiques para a venda ao público, sob a marca Peldouro. O conjunto das actividades Portuguesas pesa hoje cerca de um milhão de contos (exportação intragrupo mais vendas em Portugal). Segundo o Sr. Saraiva, sócio da Au Renard, o mercado Português é hoje mais atractivo que o mercado Francês, sobretudo para quem, além de produzir com qualidade, define e conduz uma política de marketing de valorização da marca.

II.3.4.8. Algumas conclusões

Não parece que actualmente haja um forte potencial de colaboração entre as empresas Portuguesas e os empresários Portugueses de França. Isto deve-se sobretudo a uma certa diferença nos sectores de actuação. A complementaridade das capacidades de gestão também não é garantida e as imagens recíprocas devem melhorar.

Se a década de 80 foi a do surgimento de empresas Portugueses de boa dimensão em França, no início dos anos 90, marcados pelo marasmo económico, nomeadamente nos sectores ligados ao imobiliário, muitos empresários Portugueses de França depararam com dificuldades. Como reacção, alguns diversificaram as suas actividades, com um certo sucesso, para Portugal, o destino estrangeiro psiquicamente mais próximo, com um mercado menos competitivo e em crescimento. Eles associaram, em certos casos, companhias Francesas aos seus projectos de investimento, demonstrando que os negócios também se podem fazer em conjunto. Raríssimos foram os casos de associação no mercado Francês com empresas Portuguesas.

Por outro lado, os empresários Portugueses em França não são ainda suficientemente numerosos nos sectores pertinentes para a internacionalização das companhias Portuguesas, para afirmarmos que chegou o momento de se virarem para os empresários Portugueses como parceiros privilegiados. No entanto, depois dos pioneiros, uma nova classe de empresários deveria chegar logicamente, constituída por pessoas com maior formação, actuando em sectores mais diversificados.

Certamente que, no futuro, esta opção, cheia de vantagens, irá tornar-se cada vez mais lógica. Para preparar este momento, esforçarmo-nos trabalhar para o aumento das relações entre a Comunidade económica Portuguesa e os empresários Portugueses em França (e no mundo), e para a melhoria das imagens recíprocas, ao mediatizar empresários emigrantes que conhecerem o sucesso no exterior, e usando a RTPi para dar uma outra imagem dos negócios em Portugal. Também parece positivo organizar seminários com empresários Portugueses radicados no estrangeiro para ajudar as empresas Portuguesas a melhorar a sua percepção do ambiente económico e das regras do jogo em cada um dos países estrangeiros.

As associações de empresários Portugueses de França não estão desempenhando convenientemente o seu papel que seria promover encontros entre empresários (Portugueses de França, França e Portugal), serviços e informações aos membros, desenvolvimento de parcerias, envolvimento em lobbying a nível Francês e Português. Isto deve-se sobretudo à inexistência de uma estrutura activa eficiente e à falta de recursos financeiros.

No entanto, no fundo, se conhecemos poucos casos de colaboração de empresas Portuguesas com empresários Portugueses de França, em relação aos casos de cooperação entre estes últimos e as empresas Francesas no mercado Português, isto deve-se, sobretudo, e provavelmente ao facto de poucas companhias Portuguesas se sentirem hoje prontas em termos de vantagens *O*, para a internacionalização, como os números do IDPE testemunham. A maioria das empresas irá continuar a investir em França criando uma filial a partir do nada. Outras, que estão prontas, poderão recorrer a parceiros Franceses se conseguirem uma parceria equilibrada. Algumas enfim, poderão vir a desenvolver parcerias mais profundas com os empresários Portugueses de França, solução com benefícios evidentes, e abrir assim novas portas para uma cooperação mais profunda entre as duas Comunidades empresariais no futuro.

CONCLUSÃO

As forças da globalização representam uma ameaça importante para os pequenos países menos desenvolvidos como Portugal, cujas empresas não possuem ainda fortes vantagens competitivas no contexto internacional. De facto, as fronteiras nacionais já não constituem obstáculos para as trocas comerciais e os fluxos de investimento, e as melhores companhias podem servir segmentos transnacionais.

Portugal possui uma economia muito aberta, mas as suas empresas investem pouco no exterior. Apesar de as exportações Portuguesas terem crescido de forma constante, durante a última década, o grau de internacionalização das empresas ainda é muito fraco. A internacionalização constitui a melhor forma de actuação para assegurar a presença a prazo no mercado mundial, e permite angariar mais valor acrescentado. Investir no estrangeiro já não é um luxo reservado às grandes companhias, como o demonstra o comportamento recente das PME europeias, por exemplo.

Apesar dos progressos recentes, Portugal ainda está numa fase inicial do ciclo de internacionalização. A timidez na abordagem dos mercados estrangeiros deve ser superada, até porque a soberania económica dum país dependerá cada vez mais da força das suas multinacionais.


O sucesso de uma estratégia de internacionalização não se decide de um dia para o outro. Numa primeira fase, as empresas Portuguesas devem tentar abordar mercados familiares, e culturalmente próximos, para aumentar as probabilidades de sucesso da internacionalização.

Na verdade, nos últimos 50 anos, as empresas Portuguesas destinaram os seus investimentos aos países em que teriam, pela sua simples nacionalidade, vantagens comparativas perante outras companhias, como no caso das ex-colónias, ou dos mercados dos emigrantes radicados nos países de destino das vagas sucessivas de emigração. Assim, raramente partiram numa situação de igualdade face às suas concorrentes nos referidos mercados.

No conjunto das estratégias possíveis para Portugal, numa economia cada vez mais global, a mais válida para Portugal é a aposta nos segmentos em que o país já é competitivo internacionalmente, e nomeadamente as indústrias tradicionais. Essa aposta corresponde às características que diferenciam Portugal dos seus concorrentes no palco mundial, porque as especificidades dos países, quando bem exploradas, constituem a melhor garantia de conseguir um espaço mais confortável nas trocas internacionais.

Nesta perspectiva, a existência de Comunidades Portuguesas radicadas no estrangeiro é uma das fontes de vantagem comparativa para as empresas lusitanas. Estas Comunidades consomem produtos de origem Portuguesa, constituem fontes de recursos humanos adaptados às necessidades actuais das empresas Portuguesas, e deram origem a classes empresariais bem sucedidas em mercados estrangeiros altamente competitivos.

Até agora, os governos sucessivos dedicaram mais atenção às formas de assegurar a manutenção das remessas de capital pelos emigrantes do que a estas vertentes. Na maioria dos casos, as Comunidades Portuguesas no estrangeiro foram consideradas pelas empresas como simples mercados cativos, para os quais não era preciso nem investir nem qualquer tipo de desenvolvimento específico. Num momento em que a prioridade declarada das políticas económicas dos governos Portugueses é à internacionalização das empresas, é necessário agir para tentar aproveitar o potencial dos Portugueses não residentes. A



interacção com a Comunidade Portuguesa permitirá à empresa, por um lado, aumentar as suas capacidades de sucesso (reduzindo a distância psíquica), e, por outro lado, acelerar a penetração no mercado (aproveitando o conhecimento já existente em vez de construir este, etapa por etapa).

A França representa, pela intensidade das suas relações com Portugal, pela fraca distância física e cultural, pela existência de uma das mais importantes Comunidades Portuguesas do mundo, e o volume das trocas comerciais com Portugal, uma combinação de várias características que fazem do país um excelente campo de observação das possibilidades da internacionalização com a Comunidade Portuguesa como mediadora.

A Comunidade Portuguesa, radicada em França há vinte anos, é na sua grande maioria de origem rural. Ao longo dos anos, e com o surgimento de novas gerações, sofreu um lento processo de evolução social. O panorama global, em termos de formação e de categorias socio-profissionais não é, no entanto muito favorável, mesmo junto das novas gerações. Não obstante, atendendo ao elevado número de Portugueses residentes em França e à dimensão da economia Portuguesa, este factor não deveria constituir um obstáculo.

Os emigrantes, bem como as gerações nascidas em França mantêm um forte sentimento de identidade Portuguesa, como o demonstra a vitalidade das associações Portuguesas existentes, e a criação de novas associações pelos jovens. Só uma minoria irá renegar verdadeiramente Portugal ao integrar-se na sociedade Francesa. Durante muitos anos ainda os Portugueses de França irão cultivar as suas raízes, despertando o interesse dos Franceses em relação a este país. Para este fim, o ensino do Português em França é um assunto estratégico. Sem essa Comunidade, o espaço “daquilo que é Português” no mercado e nos media Franceses seria bem menor.

A Comunidade Portuguesa em França constitui um bom mediador na abordagem do mercado Francês, no sentido em que a sua aceitação em França é boa, sendo os Portugueses considerados como “bons emigrantes”. A Comunidade não tem problemas de integração propriamente dita, e alguns dos seus valores evoluíram para uma maior aproximação face à cultura Francesa. Existem, à primeira vista, mais problemas nas imagens recíprocas, alimentadas por preconceitos, entre Portugueses de França e de Portugal. Estes preconceitos, ao não ser enfrentados, poderão vir a impedir o estabelecimento de relações, económicas e sociais, mais estreitas.

A Comunidade Portuguesa em França constitui uma base doméstica que as empresas Portuguesas foram levadas a aproveitar. De novo, a procura foi bater à porta das fábricas para satisfazer as suas necessidades em bens de consumo étnico. Os produtos alimentares Portugueses encontram-se agora facilmente nas regiões com uma forte concentração Portuguesa. Os Franceses foram-se familiarizando com estes produtos, que eles experimentam e apreciam. No entanto, o padrão de consumo dos Portugueses de França limita as possibilidades de transmissão de uma imagem mais qualitativa dos produtos Portugueses. Cabe às empresas Portuguesas do sector assumir agora o esforço de promoção no terreno, nunca verdadeiramente empreendido, dos seus produtos, para conquistar um espaço nos hábitos de consumo dos Franceses. O “déclíc” ainda se pode produzir, mas daqui a dez anos, será provavelmente tarde de mais. O sector bancário, campeão Português “todas categorias” da internacionalização, verá, com a diminuição do número de emigrantes em França, e a evolução do modo de gestão dos rendimentos pelos jovens, a sua actividade tradicional declinar. De facto, não se notou, até à data, e apesar das boas intenções, nenhum sinal susceptível de indicar uma diversificação significativa dos clientes servidos. Se os bancos Portugueses não conseguirem conquistar as novas gerações,

o seu futuro em França passará por uma concentração da indústria e associações (absorções ?) com redes bancárias Francesas.

Os principais grandes sectores exportadores Portugueses iniciaram nos últimos anos a sua internacionalização para França. Muitas das empresas recorreram a Portugueses de França, e nomeadamente pessoas da segunda geração Portuguesa, para constituir uma força de vendas ou completar uma equipe administrativa em vista da penetração no mercado Francês. O trunfo principal dos Portugueses de França é a sua polivalência, que decorre da sua dupla cultura, e que lhes permite actuar como mediadores entre a empresa e o mercado local. No entanto, no aproveitamento dos Portugueses de França, as empresas Francesas superam em muito as Portuguesas, o que indica que existe ainda muito potencial desaproveitado. Existem duas razões principais para isto: (i) poucas empresas Portuguesas estão implantadas em França, e em consequência, a procura de funcionários tem sido até à data relativamente pequena; e (ii) ainda existe uma dificuldade para a oferta cruzar-se com a procura. Há uma forte necessidade de informação das companhias Portuguesas para elas saberem como detectar os melhores.

Existem na Comunidade alguns casos de “success stories”, em França, de empresários partidos do nada que conseguiram montar empresas de grande porte. No entanto, a realidade da Comunidade empresarial Portuguesa em França tem mais a ver com PME's, de uma forma algo semelhante com o que acontece em Portugal. Quanto aos sectores de actuação, entre as empresas de Portugueses de França de porte razoável, poucas são as que estão presentes nos sectores Portugueses mais exportadores, o que pode limitar o papel potencial dos empresários de França na internacionalização das companhias Portuguesas. Identificamos algumas características comuns entre as empresas Portuguesas de França e de Portugal, que são: o nível de formação dos dirigentes, a falta de capitais próprios, e a flexibilidade. No entanto, existem também complementaridades. A principal vem do facto de os empresários Portugueses de França afirmarem estar aptos a aproximar as empresas do mercado alvo, graças ao seu amplo conhecimento do país de actuação. Os empresários Portugueses de França estão dispostos a colaborar com empresas Portuguesas no mercado Francês, mas também fazem uma avaliação muito severa das capacidades das companhias Portuguesas, o que pode sugerir que a colaboração não será tão óbvia. Considerando que os empresários Portugueses de França investiram de forma maciça em Portugal nos últimos anos, por vezes com parceiros Franceses, podemos considerar que eles possuem um bom conhecimento das empresas Portuguesas, que pode facilitar a compreensão mútua. Existem muito poucos casos de parceria no mercado Francês entre empresas de Portugueses de França e companhias Portuguesas. Isto vem, na nossa opinião, (i) da tradição Portuguesa do investimento individual numa filial, (ii) da timidez - ou da inexistência - da estratégia de internacionalização das pequenas e médias empresas Portuguesas, (iii) do desconhecimento da classe empresarial Portuguesa em França, e, (iv) da fraca compatibilidade dos sectores de actuação das empresas referidas.

Sobressai do exposto que a interacção entre as empresas lusitanas e a Comunidade Portuguesa em França, para ampliar as vendas no mercado Francês e internacionalizar a actividade para este país, tem sido diminuta e pouco construtiva. O papel que desempenham os Portugueses de França nas trocas económicas bilaterais é dificilmente quantificável; mas, até agora, talvez tenha sido mais psicológico que material.

Existem potencialidades para a colaboração de desenvolver. Todavia, o aprofundamento das relações económicas não poderá ser de grande magnitude se algumas acções não forem empreendidas.

A lógica da inserção mais marcada que veio a prevalecer nos últimos anos está a conduzir os Portugueses de França a desempenharem um papel mais marcado, à medida que adquirem formações profissionais mais elevadas, que estas se orientam mais para profissões e responsabilidades ligadas às trocas comerciais. É do interesse dos Portugueses de França, e de Portugal, conservar, desenvolver e enriquecer a sua dupla cultura, que será o trunfo essencial no contexto Francês no futuro. Portugal deve participar na manutenção e no desenvolvimento das ligações com a cultura e a sociedade Portuguesas da Comunidade lusa, sob pena de perder a curto prazo este trunfo que irá viabilizar o desenvolvimento de relações bilaterais entre Portugal e França marcadas pela incorporação destes Portugueses na sociedade Francesa. Nesta perspectiva, é estratégica a disponibilidade de cursos de Português em França.

É imprescindível, também, melhorar a imagem recíproca ao divulgar a realidade do Portugal de hoje e a evolução da Comunidade Portuguesa em França ao longo da última década, para consciencializar os actores do papel que cada um pode desempenhar no contexto de um aprofundamento das relações. Depois do seu regresso definitivo para ...França, resta aos Portugueses reconciliarem-se com a sociedade Portuguesa actual. Deve transmitir-se às Comunidades que Portugal as reconhece e precisa delas para assegurar o seu futuro. Valorizadas, estarão mais receptivas às iniciativas individuais no futuro. Os medias, e nomeadamente a RTPi - apesar da programação desta estar muito centralizada em Portugal, e muito ligada à visão do governo -, são algumas das ferramentas mais adequadas para este efeito.

Para que a Comunidade possa ser um interlocutor viável para as empresas e o governo Português, deve também organizar-se e constituir órgãos representativos dos emigrantes, dos jovens, e dos empresários susceptíveis de federar as forças vivas que existem numa ordem dispersa na Comunidade Portuguesa em França. Este movimento já se iniciou, mas os órgãos existentes ainda não são suficientemente dinâmicos para federar um leque abrangente de entidades da Comunidade. O governo deve incentivar, e recompensar, o dinamismo dos órgãos mais empreendedores através de um reconhecimento, de um apoio logístico, e financeiro. Esses órgãos deverão colaborar estreitamente com as instâncias representativas de Portugal em França, e estabelecer relações directas com Portugal.

A Comunidade deverá também adquirir maior peso nas decisões políticas em Portugal, através do voto e de uma maior atenção dada por Portugal às aspirações e ao potencial da Comunidade.

Enfim, as empresas devem dirigir-se ao mercado Francês com uma mentalidade de investidores, esquecendo os seus complexos na abordagem de países mais desenvolvidos, e com a consciência das vantagens que podem tirar do aproveitamento das forças vivas da Comunidade. Até agora, produziu-se o movimento inverso. É das empresas que parte o movimento, e sem a sua capacidade de iniciativa, nada se poderá fazer.

Não devemos esperar um retorno imediato. Estas acções são longas a empreender, mas duradouras. Ao contrário do que se admite, os actores ainda dispõem de tempo para preparar-se. O grau de formação dos Portugueses de França irá continuar a aprimorar-se, a quantidade de empresários de sucesso vai continuar a crescer, e as empresas Portuguesas irão melhorar as suas vantagens competitivas. Não podemos esquecer que nem a CMECP, nem o CEPEF, e nem associações de jovens lusodescendentes como a Cap Magellan, existiam há 5 anos.

Daqui a uns anos, nessas condições, o aproveitamento da fonte de vantagem comparativa que constitui a Comunidade Portuguesa poderá ser um factor determinante na estratégia de internacionalização para França, e para outros países que contam com a presença de importantes Comunidades de Portugueses. No entanto, este objectivo nunca poderá ser a prioridade absoluta da política Portuguesa de internacionalização porque o potencial tem, e terá limites.

Trata-se de ir ao encontro destes limites. Seria um desperdício para o país, se as indústrias Portuguesas não conseguissem, mais uma vez na longa história das migrações, desenvolver uma presença sustentada no local onde os homens se fixaram. Até porque esta talvez tenha sido a “última grande vaga de emigração Portuguesa”¹¹ ...

¹¹ Eduardo Lourenço, “Du Portugal émigrant au Portugal Européen”, 1992, Acta do colóquio “Actes du colloque images réciproques France-Portugal”, ADEPBA, Paris

Anexo 1 - Os quatro índices culturais em 53 países e regiões

PAÍS	Índices			
	Distância hierárquica	Controle da incerteza	Individualismo	Masculinidade
África do Sul	49	49	65	63
Alemanha do Oeste	35	65	67	66
Argentina	49	86	46	56
Austrália	36	51	90	61
Áustria	11	70	55	79
Bélgica	65	94	75	54
Brasil	69	76	38	49
Canadá	39	48	80	52
Chile	63	86	23	28
Colômbia	67	80	13	64
Coreia do Sul	60	85	18	39
Costa-Rica	35	86	15	21
Dinamarca	18	23	74	16
Equador	78	67	8	63
Espanha	57	86	51	42
Estados Unidos	40	46	91	62
Filipinas	94	44	32	64
Finlândia	33	59	63	26
França	68	86	71	43
Grã-Bretanha	35	35	89	66
Grécia	60	112	35	57
Guatemala	95	101	6	37
Hong-Kong	68	29	25	57
Índia	77	40	48	56
Indonésia	78	48	14	46
Irã	58	59	41	43
Irlanda	28	35	70	68
Israel	13	81	54	47
Itália	50	75	76	70
Jamaica	45	13	39	68
Japão	54	92	46	95
Malásia	104	36	26	50
México	81	82	30	69
Noruega	31	50	69	8
Nova-Zelândia	22	49	79	58
Holanda	38	53	80	14
Pakistão	55	70	14	50
Panamá	95	86	11	44
Peru	64	87	16	42
Portugal	63	104	27	31

PAIS	Distância hierárquica	Controle da incerteza	Individualismo	Masculinidade
Salvador	66	94	19	40
Singapura	74	8	20	48
Suécia	31	29	71	5
Suiça	34	58	68	70
Taiwan	58	69	17	45
Tailanda	64	64	20	34
Turquia	66	85	37	45
Uruguay	61	100	36	38
Venezuela	81	76	12	73
Jugoslávia	76	88	27	21
Região África do Leste (1)	64	52	27	41
Região África do Oeste (2)				
Países Árabes (3)	77	54	20	46
	80	68	38	53
Média	57	65	43	49
Desvio padrão	22	24	25	18

Fonte: "Culture's consequences: international differences in work-related values", Geert Hofstede, Beverly Hills, 1980

Nota:

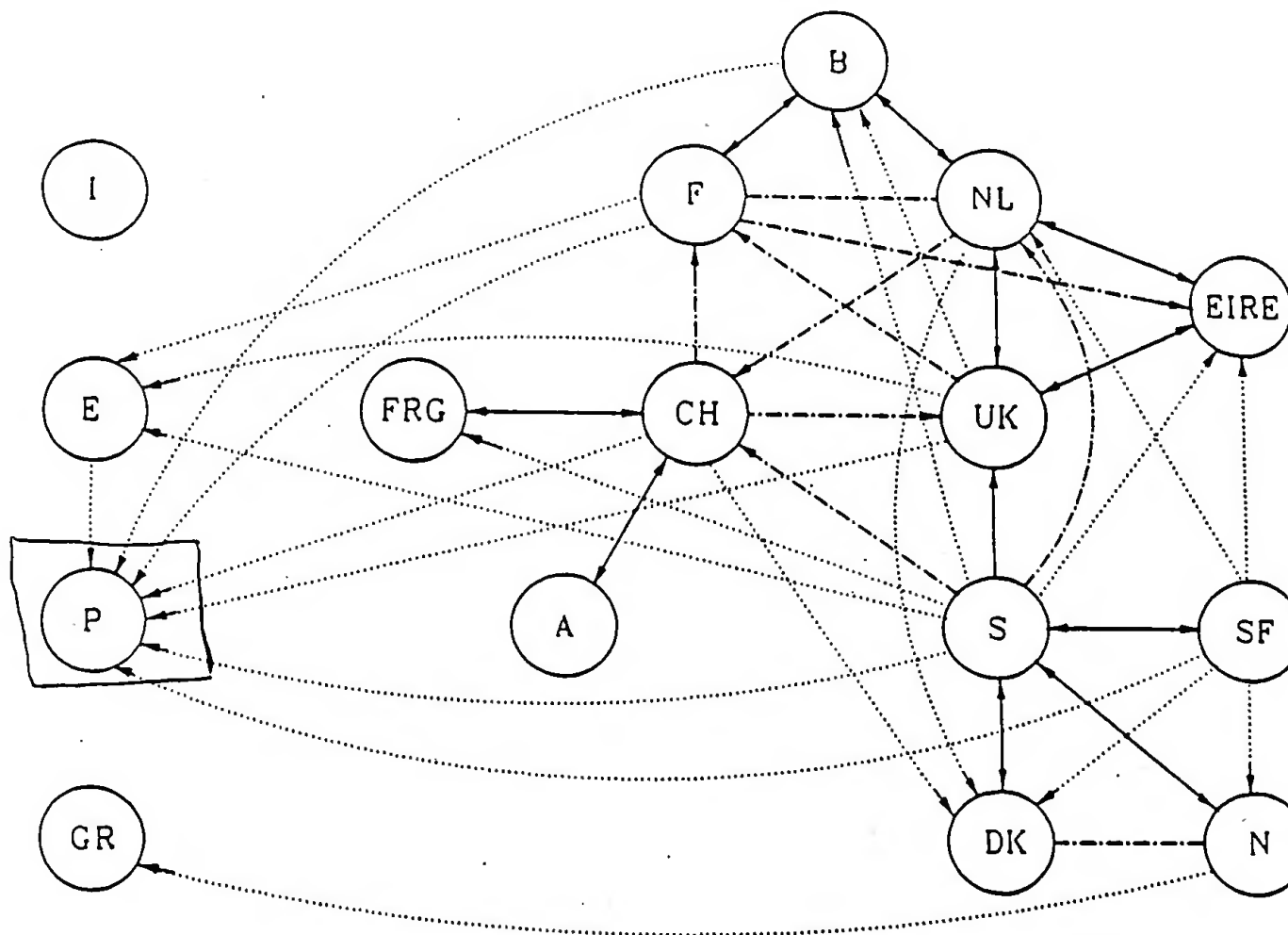
(1) Etiópia, Quênia, Tanzânia e Zâmbia

(2) Gâmbia, Nigéria, Serra-Leão

(3) Arábia Saudita, Egito, Emirados Árabes Unidos, Iraque, Kuwait, Líbano, Líbia

ANEXO 2. Fluxos de fusões e aquisições entre os países europeus em 1989-1990

Fonte: MG Colombo & Mariotti, "Europe and cross border Mergers and acquisitions", in "The European Economy and the globalization of the technology and the economy", FAST Report, 1994



Questionário

1. Colaboração com empresas portuguesas no mercado francês:

- Já colaborou (ou colabora) no mercado francês com uma empresa portuguesa?

Não ☐

Sim ☐

De que sector de actividade ? _____

Quais eram os objectivos e a forma da colaboração ?

Os resultados alcançados corresponderam às suas expectativas ?

2. Na sua opinião, quais são, dos principais sectores exportadores portugueses, os com mais potencial no mercado francês ? (de 1: pouco potencial, a 5: muito potencial)

.Produtos florestais	<input type="checkbox"/>	.Texteis/Vestuário	<input type="checkbox"/>	.Moldes	<input type="checkbox"/>
.Agro-alimentar/vinhos	<input type="checkbox"/>	.Mobiliário	<input type="checkbox"/>	.Ind. Química	<input type="checkbox"/>
.Rochas Ornamentais	<input type="checkbox"/>	.Calçado	<input type="checkbox"/>	.Ind. Cerâmicas e vidro	<input type="checkbox"/>
.Papel/pasta para papel	<input type="checkbox"/>	.Automóveis e acessórios	<input type="checkbox"/>		
.Máquinas e aparelhos eléctricos	<input type="checkbox"/>	.Máquinas e aparelhos mecânicos	<input type="checkbox"/>		

3. Que imagem tem das empresas portuguesas ?

4. Quais são, na sua opinião, os pontos fortes e os pontos fracos das empresas portuguesas implantadas ou exportando em França ?

5. Estaria disposto a colaborar com uma empresa portuguesa desejando penetrar o mercado francês ?

Não ☐ Porquê? _____

Sim ☐

Com uma firma de: Que sector ? _____ Que tamanho ? (em FFR) _____

Porquê ? _____

Quais são os seus trunfos para favorecer a penetração dos bens ou serviços no mercado francês ?

6. Qual seria a natureza das ligações com a empresa portuguesa numa eventual cooperação ?

- | | | | | | |
|-----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------|--------------------------|
| - Joint-venture | <input type="checkbox"/> | - Troca de participações | <input type="checkbox"/> | - Agente | <input type="checkbox"/> |
| - Consultoria | <input type="checkbox"/> | - Prospeção de vendas | <input type="checkbox"/> | | |
| - Franchising | <input type="checkbox"/> | - Sub-contratação | <input type="checkbox"/> | | |

O que é que lhe parece essencial para o êxito de tal cooperação ?

7. Na óptica da internacionalização por associações entre empresas, como vê o papel :

- da CMECP/CEPEF ? _____

- dos Bancos Portugueses ? _____

- do Estado Português ? _____

8. Em que sector (es) de actividade é que actua em França ?

	Função na empresa	Participação no capital (%)
Sector 1. _____	_____	_____
Outros sectores eventuais:		
Sector 2. _____	_____	_____
Sector 3. _____	_____	_____

Volume de negócios global (em Ffr) : _____

Como, e há quanto tempo, é que iniciou a sua actividade ?

Qual é a sua formação académica ? _____

Como é que explica o seu êxito ?

9. Tem investimentos em Portugal ?

Não ☐

Sim ☐ Em que sector (es) ? _____

10. Pensa regressar a Portugal ?

Não ☐

Sim ☐ Dentro de que prazo ? _____ anos.

Muito obrigado pela sua colaboração. Desejo-lhe muito êxito nos seus negócios.

BIBLIOGRAFIA

- Amaral, Mira, discurso na AI Portuguesa, diário "O Público", 21/02/95
- Andersen, Otto, "On the internationalization process of firms: a critical analysis", *Journal of International Business Studies (JIBS)*, Second Quarter 1993, pp. 209 - 231
- Banco de Portugal, Relatórios 1992, 1993, 1994, 1995
- Barkema, Bell & Pennings, "Foreign entry, cultural barriers, and learning", Working Paper, 1993
- Barre, Jorge de la, "On est Européens sans le savoir, les jeunes d'origine portugais et leurs associations", Mémoire pour l'obtention du D.E.A. de sociologie, Ecole de Hautes Etudes en Sciences Sociales, 1996
- Bastide, Roger, "Anthropologie appliquée", Ed. Payot, 1971
- Bates, "The impact of organizational culture on approaches to problem solving", *Organization studies*, vol 5, n.1, 1984
- Benito & Gripsrud, "The expansion of foreign direct investments: discrete rational choices or a cultural learning process ?", *JIBS*, 3rd quarter 1992
- Brown, Rugman & Vanderberke, "Japanese joint ventures with western multinacionais: synthesising the economic and cultural explanations of failure", *Asia Pacific Journal of Management*, 6(2), 1989
- Buckley, "Foreign Direct Investment by Small and Medium-Sized Enterprises: The Theoretical Background", Buckley & Gaudi, eds, 1993, pp.91-105
- Calof & Beamish, "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization", *International Business Review*, Vol 4 n.2, pp. 115-131, 1995
- Cartwright & Cooper, "The role of culture compatibility in successful organizational marriage", *Academy of Management Executive*, vol 7 n.2, 1993
- Cassou-Mounat & Guichard, "Les portugais en Aquitaine et l'Europe en construction" in "Les Portugais en Aquitaine", Éditions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, pp.333-335, 1986
- Cavusgil, Tamer, "Differences among exporting firms based on their degree of internationalization" in "The internationalization of the firm", 1993
- Chesnais, François, "Globalization, world oligopoly and some of their implications" in "The European Economy and the globalization of the technology and the economy", European Commission, FAST Report, 1994
- Cordeiro, Albano, "Le paradoxe de l'immigration portugaise", *Hommes et Migrations*, n°1123, pp. 25-31, Juin-Juillet 89
- Cordeiro, Albano, "Voyage en "Tosmanie", *Revue des Migrations Internationales*, pp.15-30, 1992.
- Cunha, Maria do Céu, "Portugais de France", Ciemi L'Harmattan, 1988,
- Cunha, Maria do Céu, "Tribulations da "Saudade": Familles, associations et identités des portugais en France", *Acta do Colóquio "Images réciproques France-Portugal"*, pp.120-135, ADEPBA, 1992
- Deysine & Duboin, "Comment intégrer les différences culturelles", *Le MOCI*, 6 de Julho 1995

Dias, Manuel Vaz, "La dynamique associative en France et son évolution: l'exemple de la communauté portugaise" in "Les Portugais en Aquitaine", Éditions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, pp. 207- 218, 1986

Dunning, John H., "Explaining international production", Unwin Hyman, 1988

Dunning, John H., "International business, the recession and economic restructuring" in "Strategies in global competition", Hood & Vahlne, 1987

Dunning, John H., "The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions", Journal of International Business Studies (JIBS), Primavera 1988

Esambert, Bernard, "La guerre économique", Convergences n°4 - Fevereiro 1995

EXAME, "A rede multinacional Portuguesa", pp.35-38, Janeiro 1995

GATT, "Report 1993", 1993

Hamel & Prahalad, "Creating global strategic capability" in "Strategies in global competition", Hood & Vahlne, 1987

Hauser, Jaques, "Itinéraires d'une clandestinité", Hommes et Migrations, n°1123 - Junho 1989

Hofstede & Bollinger, "Les différences culturelles dans le management", Les Éditions d'Organisation, 1987

Hofstede, Geert, "Culture's consequences: international differences in work-related values", Beverly Hills, 1980

Hofstede, Geert, "The business of international business is culture", MIR, 1994

Humbert, Marc, "Questions, constraints and challenges in the name of globalization" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994

Humbert, Marc, "Questions, constraints and challenges in the name of globalization" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994

ICEP, Relatórios de actividades 1993, 1994

Inkeles & Levinson, "National character: the study of modal personality and sociocultural systems", in Lindzey & Aronson (Eds), "The handbook of social psychology", vol 4, 1969

INSEE, "Les étrangers en France, portrait social", INSEE, 1994

Johanson & Vahlne, "The internationalization process of the firm - A model of knowledge development and increasing foreign market commitments", JIBS, Vol 8, N.1, 1977

Johanson & Wiedersheim-Paul, "The internationalization of the firm-four Swedish cases", JMS, Vol.12, n.3, 1975

Kilmann, Saxton, R. associates, "Gaining control of the corporate culture", Jossey-Bass, San Francisco, 1985

Kogut, Bruce, "Country patterns in international competition: appropriability and oligopolistic agreement", in "Strategies in global competition", Hood & Vahlne, 1987

Kwon and Hu, "Comparative analysis of of export-oriented and foreign Pproduct oriented firms' foreign market entry decisions", Management International Review, vol 35 n.4, pp. 325-336, 1995

Leitão Frota, Carlos, "La problématique de la culture portugaise dans l'émigration" in "Les Portugais en Aquitaine", pp. 15-24, 1986

Leonard, Yves, "Le Portugal, vingt ans après la révolution des œillets", La documentation française, Paris, 1994

Levitt, Theodore, "The globalization of markets", Harvard Business Review, May-June 1983

Lourenço, Eduardo, "Du Portugal émigrant au Portugal européen", Actes du colloque "Images réciproques France-Portugal", ADEPBA, 1992.

Luostarinen "The internationalization of the firm", Helsinki School of Economics, Helsinki, 1979

Luostarinen, R., "The internationalization of the firm", Acta Academic Oeconomica Helsingiensis, Helsinki, 1979

Luostarinen, "Internationalization of Finnish firms and their responses to global challenges", Helsinki, UNU/WIDER, 1994

Luostarinen & Hellman, "The internationalization process and strategies of Finnish family firms, in K. Obloj (ed), "High speed competition in a new Europe", Warsaw, International Management Center (proceedings of the EIBA Conference), 1994

Mariti, Paolo, "Small and medium-sized firms in markets with substantial scale and scope economies" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994

Ministère des Affaires Sociales, de la Santé, et de la Ville, "Immigration et présence étrangère en France, bilan 1992-1993", 1994

Monitor Company, "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", Edição do Forum para a Competitividade, 1994

Monitor Company, "Construir as Vantagens Competitivas de Portugal", Edição do Forum para a Competitividade, 1994

O'Doherty, "Globalization of the small less advanced countries: implications for EC Science and technology policy" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994

OCDE, "The OCDE guidelines for multinational enterprises", Paris, 1992

PAIEP II, Brochura informativa "ICEP- Uma nova Rota para o seu Negócio"

Pequena e Média Empresa, n.10, 2da série, Janeiro de 1989

Petrella, Ricardo, "A new world in the making" in "The European Economy and the globalization of the technology and the economy", European Commission, FAST Report, 1994

Piaut, Nathalie, "Communauté Portugaise en France: Espace et devenir", tese de doutoramento em geografia, Universidade de Toulouse, 1995

Poinard, Michel, "Les jeunes et la dynamique associative portugaise" in "Les Portugais en Aquitaine", Éditions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, pp.219-228, 1984

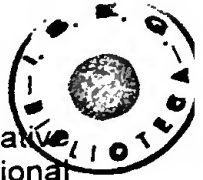
Porter, Michael, "Changing Patterns of International Competition" in David J. Teece, "The Competitive Challenge", Harper & Row, N.Y., 1987

Porter, Michael, "Competitive advantage", Harper & Row, 1985

Porter, Michael, "The competitive advantage of Nations", Harvard Business Review, Março-Abril, 1990



- Portugal Branco, Jorge, "Escolarização dos portugueses em França", DACPF, Paris, 1993
- Portugal Branco, Jorge, "Présence portugaise en France", não publicado, 1992
- "Portugal Finance", Numéro Hors série sur les institutions financières portugaises en France, 1993
- Preel, Bernard, "The European divide: the ego and the world" in "The European Economy and the globalization of the technology and the economy", European Comission, FAST Report, 1994
- Rivière, "Têtes de turcs ? Têtes de portugais en Aquitaine" in "Les Portugais en Aquitaine", Éditions de la maison des sciences de l'homme d'Aquitaine, pp.301-307, 1986
- Rocha-Trindade, Maria Beatriz, "Da emigração às comunidades portuguesas", Edições conhecer-Lisboa, 1984
- Rocha-Trindade, Maria Beatriz, Jorge Arroteia, "A emigração", cadernos do CEJ, Ministério da Justiça - Centro de estudos judiciais", n'1/86
- Ronen, "Comparative and multinational management", Wiley, New York, 1986
- Rosson, "Time passages: The changing nature of manufacturer - overseas distributor relations in exporting" in D.Ford (Ed), "Understanding Businee Markets", London, Academic Press, 1990
- Sayad, Abou, "L'immigration ou les paradoxes de l'altérité", éditions de Boeck, 1991
- Schneider, "National vs. Corporate culture: implications para os recursos humanos management", Human resources management, vol 27, 1988
- Secretariado de Estado do Planeamento, "Preparar Portugal para o século XXI, Opções estratégicas", 1994
- Selim, Abou, "L'identité culturelle, relations inter-ethniques et problèmes d'acculturation", Paris, Ed. Antropos, 1981
- Semanário Económico, " Promover o agroalimentar português no estrangeiro", 31 Março 95, p. 11
- Servan Schreiber, Jean-Jacques, "Le défi américain", Editions de Noël, Paris, 1967
- SFAC, "Le complexe alimentaire français", Newsletter de Dezembro de 1994, pp. 10 - 23
- Simões, Vítor Corado, "Globalization of the Portuguese economy" in "The European Economy and the globalization of the technology and the economy", European Comission, FAST Report, 1994
- Simões, Vítor Corado, "Going global or going European ? The case of Portugal" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994
- Simões, Vítor Corado, "O envolvimento internacional da economia Portuguesa", Estudos de Economia, vol. 6, Out.-Dez 1985
- Simões, Vítor Corado, "Investimento estrangeiro em Portugal e mercado único europeu", Estudos de economia, vol IX, n.3, Abril-Junho de 1989



Simões, Vítor Corado, "Internationalization processes and cooperative arrangements: The experience of portuguese firms", European International Business Association (EIBA), 22nd Annual Conference, Stockholm, December 1996

Sullivan & Bauerschmidt, "Incremental internationalization: a test of Johanson and Vahlne's thesis", Management International Review, vol 30, 1990/1

Sweeney & Hardaker, "The importance of organizational and national culture", European Business Review, vol 94, n.5, 1994

Todd, E., "L'enfance du monde. Structures familiales et développement", Le Seuil, Paris, 1984

Tribalat, Michèle, "Faire France, Une enquête sur les immigrés et leurs enfants", La découverte, 1995

Welch & Luostarinen, "Internationalization: evolution of a concept", Journal of General Management, vol.14, n.2, 1988

Zysman, John, "Regional blocs, corporate strategies and government policies: the end of free trade ?" in "The impact of globalisation on Europe's firms and industries", Printer Publishers, 1994